



Escola Politècnica Superior  
d'Edificació de Barcelona

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

## **MÁSTER UNIVERSITARIO EN EDIFICACIÓN TRABAJO DE FIN DE MÁSTER**

### **INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN ESPAÑOL, ¿CRISIS O GLOBALIZACIÓN?**

**Autor:** José Martínez Maya

**Director:** D. Francisco Javier Llovera Sáez

**Convocatoria:** Febrero 2011



**MÁSTER UNIVERSITARIO EN EDIFICACIÓN**  
**TRABAJO DE FIN DE MÁSTER**

**INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN ESPAÑOL,  
¿CRISIS O GLOBALIZACIÓN?**

**Autor:** José Martínez Maya

**Director:** D. Francisco Javier Llovera Sáez

**Convocatoria:** Febrero 2011



*“Think globally, Act locally”*

David Ross Brower



## RESUMEN

La globalización de los mercados ha impulsado la internacionalización de las empresas de todo el mundo. Fenómeno que se ha visto acelerado, y en ocasiones forzado, por la actual crisis económico-financiera, que afecta especialmente al sector de la construcción español. Remarcar que este hecho no solo afecta a las grandes multinacionales, sino que se reproduce también en las pequeñas y medianas empresas (pymes), hasta ahora ajenas a este suceso.

El éxito de la internacionalización está ligado a la competitividad de la empresa. Las empresas españolas han basado su competitividad en el precio derivado de los bajos costes de producción y mano de obra. Pero esta ventaja se ha ido perdiendo, y ahora las empresas deben implementar sus esfuerzos hacia los denominados nuevos factores de competitividad (marketing, inteligencia económica, innovación, etc.). Dichos factores son analizados en el presente documento. Los mismos deben ser aplicados, en la medida de lo posible, por las compañías, sobre todo por las pymes, ya que un 63% fracasa en su proceso de internacionalización. El factor clave, del que dependen todos los demás, es el capital humano. Por ello, en el cuerpo de la memoria se analiza con mayor detenimiento dicho factor, enumerando las buenas prácticas de las políticas de desplazamientos y de la formación de los recursos humanos, y comparando, en la medida de lo posible, a empresas europeas y españolas, y dentro de estas últimas, las del sector a tratar, destacando a su vez la necesidad de modificar dichas políticas e implementar la enseñanza en marketing e idiomas en el sector de la construcción.

Uno de los aspectos importantes a la hora de acometer la internacionalización de la empresa, es la elección de la estrategia de entrada en los mercados de destino. Se puede distinguir entre:

- **Exportación:** la producción se mantiene centralizada en el país de origen. Por las características actuales de los bienes que produce el sector, esta estrategia podrá ser empleada por las empresas que ofrezcan materias primas, subproductos, productos prefabricados, etc.
- **Acuerdos contractuales:** engloba una serie de modalidades en las que no se produce inversión de manera directa por parte de la empresa que se internacionaliza, sino que dicha inversión es realizada por algún agente situado en el país de destino.
- **La Inversión Directa en el Exterior:** supone el compromiso de aportación de capital por parte de la empresa en el país de destino. Las IDE del sector de la construcción han variado a lo largo de los años, mostrando un gran repunte en el año 2.005, en el que representó un casi un 14% de las totales del país.

Por otro lado, en este documento se realiza un análisis de los apoyos a la internacionalización que en 2.010 podrían ser de utilidad para las empresas del sector con el ánimo de mostrar, sobre todo a las pymes del sector, la gran variedad de posibilidades que ofrecen organismos de ámbito nacional como el Instituto Español de Comercio Exterior, el Instituto de Crédito Oficial, la Compañía Española de Financiación del Desarrollo, el Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial y la Compañía Española de Seguros de Crédito a la exportación.

La internacionalización del sector de la construcción presenta unos inicios y unos ciclos diferenciados expuestos en el presente documento, que se han visto influenciados por:

- La evolución política y económica de España, que ha ido propiciando la apertura al exterior de todos los sectores.
- Los ciclos del propio sector de la construcción, que en tiempos de crisis ha buscado nuevos mercados fuera de las fronteras.
- La creciente globalización, que en los últimos tiempos ha ido diluyendo la influencia nacional de los otros dos factores, introduciendo recientemente un tercer factor, como es la evolución política y económica global.

Si nos centramos en las empresas multinacionales, distinguimos entre las integradas horizontalmente, las integradas verticalmente y las diversificadas. En el sector de la construcción se está llevando a cabo la diversificación, principalmente por la necesidad de atenuar la ciclicidad del mismo. Hasta ahora la fórmula de internacionalización más practicada ha sido la realización de contratos de servicios y la contratación de obra, pero desde el comienzo de la crisis en el sector doméstico, las empresas están apostando por la creación de filiales.

Del estudio que se realiza de las grandes constructoras españolas, destaca la inclusión en el "top ten" de las constructoras de Aldesa, empresa no perteneciente a SEOPAN. Dicho ranking está encabezado por ACS, FCC y Ferrovial, tanto en cifra de negocio total, como de construcción. Se ha producido un gran avance en cuanto a diversificación en dichas empresas, la construcción ha pasado de constituir un 74% de la cifra de negocios en 1.999 a un 50% en 2.009. En cuanto a la internacionalización de sus negocios, queda mucho camino hasta alcanzar a las principales constructoras mundiales, aunque se ha pasado de un 15% en 2.004, a una media de 38% en 2.009 respecto al total del negocio, bajando hasta un 19% si nos centramos en construcción. Europa es desde hace años la primera zona geográfica objeto de la exportación española. Las empresas de SEOPAN consiguen el 65% de su facturación en estos mercados. Por último, destacar que siete de los diez mayores operadores de infraestructuras de transporte del mundo son compañías españolas.

Sin embargo, más del 99% del tejido empresarial español está formado por pymes. La misma proporción presenta el sector de la construcción, que sufrió la baja de 170.000 empresas en el conjunto de los ejercicios 2.008 y 2.009, lo que supone el 23% del total de sector en España. La situación económica no ha hecho más que añadir dificultades a las pymes españolas, pero, aún así, el porcentaje de internacionalización, aunque creciente, sigue siendo muy bajo en comparación con las europeas. A la hora de abordar la entrada en el exterior, la alternativa exportadora supone un menor compromiso de recursos y riesgos que otras estrategias, por lo que se puede considerar más apropiada para las empresas de escasa dimensión. Pero puede resultar conveniente mirar hacia el extranjero con un horizonte temporal más largo, utilizando la Inversión Directa en el Exterior a pesar de los posibles riesgos. Empresas del sector como Urbar Ingenieros, Vilas Anderson y Lanik Ingenieros, son ejemplos de éxito de pymes internacionalizadas.

El tejido empresarial español está poco internacionalizado con respecto a otros países de la zona. Las empresas del sector de la construcción deben acelerar sus procesos de internacionalización para aprovechar las oportunidades de negocio que ofrece el sector exterior e incrementar su competitividad y, con ella, su supervivencia.



## ABSTRACT

The globalization of the markets has led to the internationalization of companies around the world. This fact has been accelerated, and sometimes forced by the current economic and financial crisis, affecting especially the Spanish construction sector. Note that this fact affects not only the large multinationals, but also occurred in small and medium enterprises (SMEs), so far not affected by this event.

The success of the internationalization process is linked to the competitiveness of the company. Spanish companies have based their competitiveness on the price resulting from the low costs and labor production. But this advantage has been lost, and now companies must implement their efforts towards the called new factors of competitiveness (marketing, economic intelligence, innovation and so on). These factors are discussed in this document. They should be applied, as far as possible by the companies, especially by the SMEs, because 63% of them fail in their internationalization process. The key factor, from which all others depend, is the human capital. Therefore, in this report is discussed in detail this factor, listing the best practices of travel policies and training of human resources, and comparing, as far as possible, European and Spanish companies, and within the latter, the ones of the sector to be treated, while it is highlighted the need to modify these policies and implement marketing and languages education in the construction sector.

One of the important considerations when undertaking the internationalization of the company is the choice of the entry strategy in the target markets. It is possible to distinguish between:

- Export: output remains centralized in the country of origin. For the current characteristics of the goods produced by the sector, this strategy could be employed by companies that provide raw materials, products, precast products and so on.
- Contractual agreements: comprises a number of ways in which investment is not produced directly by the international company, but such investment is made by any agent in the destination country.
- The Foreign Direct Investment: it is the commitment of capital contribution by the company in the country of destination. FDI of the construction sector have changed over the years, showing a large rise in the year 2,005, which represented a nearly 14% of the country's total.

On the other hand, the support for internationalization in 2,010 which could be useful for companies in the sector is analyzed in order to show, especially for the SMEs of the sector, the variety of possibilities offered by national agencies such as "Instituto Español de Comercio Exterior", "Instituto de Crédito Oficial", "Compañía Española de Financiación del Desarrollo", "Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial" and "Compañía Española de Seguros de Crédito a la exportación".

The internationalization of the construction sector has a beginning and distinct cycles outlined in this document, that has been influenced by:

- The political and economic developments in Spain, which has been promoting the opening up of all sectors.
- The cycles of the construction industry itself, which, in times of crisis has sought new markets beyond the borders.

- The increasing globalization, which in recent times has been diluting the national influence of the other two factors, recently introducing a third factor, such as the global economic and political developments.

If we focus on multinational enterprises, we distinguish between the ones integrated horizontally, the vertically integrated ones and the diversified ones. In the construction sector is being carried out the diversification, essentially by the need to mitigate the cyclicity of it. Until now the most practiced formula of internationalization has been the performance of service contracts and construction contracts, but since the beginning of the crisis in the domestic sector, companies are betting on the creation of subsidiaries.

From the study made among the major Spanish construction companies, it is highlighted the inclusion in the "top ten" of the company of Aldesa, which does not belong to SEOPAN. This ranking is headed by ACS, FCC, Ferrovial, both in total revenue and construction. There has been a breakthrough in terms of diversification in such companies; construction has grown from 74% of turnover in 1,999 to 50% in 2,009. About the internationalization of their business, they have a long way to catch up with major global construction, although it has risen from 15% in 2,004, to an average of 38% in 2,009 compared to the total business, decreasing to 19% if we focus on construction. Europe is, since years, the first geographical area covered by the Spanish exports. SEOPAN companies get 65% of its turnover in these markets. Finally, note that seven of the ten largest operators of transport infrastructure in the world are Spanish companies.

However, over 99% of Spanish business is made up of SMEs. The construction sector has the same proportion, and suffered the low of 170,000 companies in all the years 2,008 and 2,009, which accounts the 23% of the sector in Spain. The economic situation has done other thing but to add difficulties to Spanish SMEs, but even so, the level of internationalization, although growing remains very low compared with Europe. Export means less commitment of resources and risk than other strategies, so it can be considered more appropriate for small size companies. But it might be better to go abroad for a long time, using the Foreign Direct Investment despite the risks. Companies of the construction sector such as Urbar Ingenieros, Vilas Anderson and Lanik Ingenieros are successful examples of internationalized SMEs.

Spanish business is poorly internationalized compared to other countries in the region. Companies in the construction industry must accelerate their internationalization processes to take advantage of business opportunities offered by the foreign sector and increase its competitiveness and with it, their survival.

## ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS.....	7
ÍNDICE DE FIGURAS.....	9
GLOSARIO.....	11
PREFACIO .....	15
1 INTRODUCCIÓN.....	17
2 INTERNACIONALIZACIÓN .....	19
3 COMPETITIVIDAD .....	23
3.1 FACTORES EXTERNOS.....	25
3.2 FACTORES INTERNOS.....	32
4 ESTRATEGIAS DE ENTRADA EN LOS MERCADOS EXTERIORES .....	55
4.1 LA EXPORTACIÓN .....	55
4.2 LOS ACUERDOS CONTRACTUALES.....	57
4.3 LA INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR .....	61
5 APOYOS A LA INTERNACIONALIZACIÓN .....	65
5.1 INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR.....	66
5.2 INSTITUTO DE CRÉDITO OFICIAL.....	68
5.3 COMPAÑÍA ESPAÑOLA DE FINANCIACIÓN DEL DESARROLLO .....	70
5.4 CENTRO PARA EL DESARROLLO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL .....	71
5.5 COMPAÑÍA ESPAÑOLA DE SEGUROS DE CRÉDITO A LA EXPORTACIÓN .....	72
6 LA CADENA DE INFLUENCIA EN LOS CICLOS DE EXPORTACIÓN .....	73
7 EMPRESAS MULTINACIONALES.....	87
7.1 TIPOS DE MULTINACIONALES .....	87
7.2 FACTORES DETERMINANTES EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES DEL SECTOR.....	90
7.3 LA FINANCIACIÓN DEL PROCESO INTERNACIONAL DE LAS MULTINACIONALES DEL SECTOR.....	91
7.4 ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES MULTINACIONALES DEL SECTOR .....	94
8 LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PYME .....	107

8.1 VENTAJAS E INCONVENIENTES EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA PYME .....	111
8.2 LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL DE LA PYME .....	116
8.3 CASOS DE ÉXITO DE PYME INTERNACIONALIZADAS DEL SECTOR.....	119
9 CONCLUSIONES .....	125
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	127
BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA .....	131
AGRADECIMIENTOS.....	135
CONTENIDO DEL CD .....	137
ANEXOS .....	139

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Motivos para la internacionalización.....	19
Tabla 3.1: Supervivencia de la actividad exportadora de las empresas españolas que comenzaron a exportar en 2.001.....	23
Tabla 3.2: Fuentes de financiación.....	34
Tabla 4.1: IDE brutas de España en el exterior.....	64
Tabla 7.1: Modos de internacionalización del sector de la construcción.....	89
Tabla 7.2: Estructura organizativa de las empresas del sector de la construcción en el 2.006.....	90
Tabla 7.3: Cifras de negocio total de las principales constructoras.....	95
Tabla 7.4: Cifras de negocio de la actividad de construcción de las principales constructoras. ....	96
Tabla 7.5: Diversificación de la cifra de negocios.....	97
Tabla 7.6: Internacionalización de la cifra de negocios.....	98
Tabla 7.7: Internacionalización de la cifra de negocios de la actividad de construcción...	98
Tabla 7.8: Reparto de la facturación y la contratación en el exterior de las empresas constructoras españolas.....	99
Tabla 7.9: Actividad exterior de las empresas del grupo exportador de SEOPAN.....	99
Tabla 7.10: Presencia internacional de las constructoras de SEOPAN con delegación permanente. ....	100
Tabla 7.11: Diez mayores operadores de infraestructuras de transporte del mundo.....	102
Tabla 7.12: Clasificación mundial de empresas por inversión en infraestructuras de transporte. ....	103
Tabla 8.1: Datos económicos de Urbar Ingenieros. ....	119
Tabla 8.2: Distribución geográfica de la cifra de negocios de Urbar Ingenieros. ....	120



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1: Crecimiento del coste salarial.....	24
Figura 3.2: Summary Innovation Index 2.009 y 2.008. ....	37
Figura 3.3: Summary Innovation Index 2.006.....	37
Figura 3.4: Formación técnica en las empresas españolas según años de experiencia internacional. ....	44
Figura 3.5: Formación técnica en las empresas españolas según volumen de facturación exterior.....	44
Figura 3.6: Principales áreas de formación técnica en las empresas españolas. ....	45
Figura 3.7: Principales áreas de formación técnica en las empresas de infraestructuras, ingeniería y construcción civil españolas.....	46
Figura 3.8: Centros de formación externa del total de empresas españolas frente al sector de Infraestructuras, Ingeniería y Obra civil. ....	47
Figura 3.9: Empresas españolas que poseen Políticas de Expatriación.....	50
Figura 6.1: Tasas de variación del VAB de la Construcción y el PIB nacional.....	74
Figura 6.2: Crecimiento acumulado de la productividad por ocupado.....	79
Figura 6.3: Impulso fiscal para paliar los efectos de la crisis.....	80
Figura 6.4: Contribuciones del sector exterior al crecimiento anual del PIB. ....	80
Figura 6.5: Evolución de la facturación y de la contratación en el exterior de las empresas constructoras españolas.....	81
Figura 6.6: Tasas de variación anuales del PIB y del VAB de la Construcción.....	81
Figura 6.7: Proceso de concentración de los grupos españoles. ....	83
Figura 7.1: Distribución de los trabajos internacionales de las empresas de ANCI por país.....	100
Figura 7.2: Distribución de los trabajos internacionales de las empresas de ANCI por tipo de proyecto. ....	101
Figura 7.3: Número de concesiones de infraestructuras de transporte en explotación en 2.009.....	102
Figura 7.4: Distribución por países de las concesiones de infraestructuras de transporte. ....	103
Figura 8.1: Evolución del número de empresas inscritas en la Seguridad Social. ....	109
Figura 8.2: Tasas de muertes de empresas por sectores de actividad. ....	110

Figura 8.3: Tasas de supervivencias de empresas de la cohorte de 2.003 por sectores económicos. ....	110
Figura 8.4: Tasas de nacimiento de empresas por sectores de actividad. ....	111
Figura 8.5: Evolución del crédito destinado a las sociedades no financieras para nuevas operaciones inferiores a 1 millón de euros. ....	114
Figura 8.6: Total crédito a empresas y % crédito financiación actividades inmobiliarias y construcción. ....	115



## GLOSARIO

ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior, ente público adscrito al Ministerio de Industria, Turismo y Comercio a través de la Secretaría de Estado de Comercio, que presta sus servicios a las empresas españolas con la finalidad de impulsar y facilitar su proyección internacional.

“Konw-How”: “Saber-Como”. Activo intangible de conocimientos, técnicas, información secreta, teorías e incluso datos privados (como clientes o proveedores), etc., proporcionados por la experiencia.

Consenso de Washington: listado de políticas económicas consideradas durante los años 1.990 por los organismos financieros internacionales y centros económicos.

Tecnologías de las comunicaciones y de la información (TIC): Elementos y técnicas utilizadas en el tratamiento y la transmisión de las informaciones, principalmente de informática, internet y telecomunicaciones.

Pyme: Pequeña y mediana empresa, concretamente menos de 250 trabajadores y menos de 50 millones de euros de volumen de negocio.

SEOPAN: Asociación de Empresas Constructoras de Ámbito Nacional de España.

Michael Porter: (n. 1.947), economista estadounidense, profesor en la Escuela de Negocios de Harvard, especialista en gestión y administración de empresas, y director del Instituto para la estrategia y la competitividad.

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos Fundada en 1.961 que agrupa a 34 países miembros cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales.

DAFO: Metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

PEST: Metodología de estudio del mercado en el que se sitúa una empresa, a través de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

“Business Angel”: Individuo que provee capital generalmente para empresas o negocios que provienen del mundo del emprendimiento, con funcionamiento limitado, pero con grandes posibilidades de crecimiento, invirtiendo sus propios fondos a cambio de una participación en el capital social de la misma.

Entidades de capital riesgo (“Venture Capital”): Entidades financieras cuyo objeto principal consiste en la toma de participaciones temporales en el capital de empresas no cotizadas, generalmente no financieras y de naturaleza no inmobiliaria. El objetivo es que con la ayuda del capital de riesgo, la empresa aumente su valor y una vez madurada la inversión, el capitalista se retire obteniendo un beneficio.

El Mercado Alternativo Bursátil (MAB): Mercado diseñado para empresas de reducida capitalización (pymes) que buscan expandirse, con unos costes y procesos adaptados a sus características, y complementa al Mercado Continuo, cuyas características se adecuan más a empresas de gran tamaño.

ENISA: Empresa Nacional de Innovación, es una empresa de capital público adscrita al Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, a través de la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. Proporciona a las pequeñas y medianas empresas instrumentos y fórmulas de financiación a largo plazo que les permitan reforzar sus estructuras financieras.

ICO: Instituto de Crédito Oficial, entidad pública empresarial, adscrita al Ministerio de Economía y Hacienda a través de la Secretaría de Estado de Economía que tiene consideración de Agencia Financiera del Estado. Apoya los proyectos de inversión de las empresas españolas.

Sociedades de Garantía Recíproca (SGR): Entidades cuyo objeto principal consiste en facilitar el acceso al crédito de las pequeñas y medianas empresas y mejorar, en términos generales, sus condiciones de financiación, a través de la prestación de avales ante bancos, cajas de ahorros y cooperativas de crédito, Administraciones Públicas y clientes y proveedores.

El Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI): Entidad Pública Empresarial, dependiente del Ministerio de Ciencia e Innovación, que promueve la innovación y el desarrollo tecnológico de las empresas españolas. Canaliza las solicitudes de financiación y apoyo a los proyectos de I+D+i de empresas españolas en los ámbitos estatal e internacional. Concede a la empresa ayudas financieras propias y facilita el acceso a la de terceros (financiación bancaria de la Línea para la Financiación de la Innovación Tecnológica y Subvenciones del Programa Marco de I+D de la UE) para la realización de proyectos de investigación y desarrollo tanto nacionales como internacionales.

COFIDES: Compañía Española de Financiación del Desarrollo, es una sociedad mercantil estatal cuyo objeto es facilitar financiación, a medio y largo plazo, a proyectos privados viables de inversión en el exterior en los que exista algún tipo de interés español.

CESCE: Empresa especializada en la cobertura de riesgos de impago derivados de las ventas de productos y servicios en los mercados interiores y exteriores de las empresas.

Manual de Oslo: Publicación de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), referente importante para el análisis y recopilación de datos en materia de innovación tecnológica, además de una fuente básica para realizar estudios relacionados con el conjunto de actividades que dan lugar a la innovación tecnológica, sus alcances, los tipos de innovación y el impacto de las innovaciones en el desempeño de las organizaciones, contribuyendo a la implantación de una cultura tecnológica en desarrollo constante.

Fondo Monetario Internacional (FMI): Organización intergubernamental que cuenta con 185 miembros, cuyos objetivos principales son la promoción de políticas cambiarias sostenibles a nivel internacional, facilitar el comercio internacional, evitar las crisis en los sistemas monetarios y, además, es un fondo al que los países miembros que necesiten financiamiento temporal pueden recurrir.

La Organización Europea para la Cooperación Económica (OECE): Organismo internacional fundado en 1.948 por Portugal, Reino Unido, Francia, Alemania, Italia, Países Bajos, Bélgica, Luxemburgo, Austria, Dinamarca, Noruega, Grecia, Suecia, Suiza, Turquía, Irlanda e Islandia, con el objetivo de administrar las ayudas del Plan Marshall. Su objetivo consistió en facilitar el comercio, conceder créditos y fomentar la liberalización del capital. Se amplió cuando ingresó España en 1.958 y, con el ingreso en 1.961 de EE.UU. y Canadá, países no europeos, se convirtió en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Sistema Monetario Internacional de Bretton Woods: Sistema monetario creado por el Fondo Monetario Internacional en Bretton Woods que estableció un patrón de cambios dólar oro, que funcionó desde 1.944 hasta 1.972.

Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP): Organización intergubernamental, creada como respuesta a la baja del precio oficial del petróleo acordada unilateralmente por las grandes compañías distribuidoras en agosto de 1.960 (que eran extranjeras). Sus fines son la unificación y coordinación de las políticas petroleras de los países miembros, con la defensa de sus intereses como naciones productoras. Los países consumidores consideran a la OPEP como un cartel.

Los Pactos de la Moncloa: Acuerdos firmados en el Palacio de la Moncloa durante la transición española en 1.977 entre el Gobierno de España de la legislatura constituyente, presidido por Adolfo Suárez, los principales partidos políticos con representación parlamentaria en el Congreso de los Diputados y las asociaciones empresariales y el sindicato Comisiones Obreras, con el objetivo de procurar la estabilización del proceso de transición al sistema democrático, así como adoptar una política económica que contuviera la inflación.

Acta de Adhesión de España a las Comunidades Europeas: Tratado por el que España ingresó en la Comunidad Económica Europea (actual Unión Europea) firmado en 1.985.

El Sistema Monetario Europeo (SME): Sistema que aspiraba a facilitar la cooperación financiera y la estabilidad monetaria en la Unión Europea. El SME entró en vigor en marzo de 1.979 como respuesta a las alteraciones causadas en las economías europeas por la fluctuación de los tipos de cambio en las crisis del petróleo y el colapso de los acuerdos de Bretton Woods en la década de los 70. Su objetivo era triple: conseguir la estabilidad económica, superar las repercusiones de la interdependencia de las economías de la UE y ayudar al proceso a largo plazo de la integración monetaria europea. La falta de coordinación y las diferencias económicas entre los estados miembros empujan al abandono formal del SME en 1.989 para optar por un nuevo sistema más exigente y ambicioso, la integración monetaria de la UE.

Tratado de Maastricht: Tratado de la Unión Europea (TUE) firmado en 1.992 en la ciudad holandesa de Maastricht. Fue concebido como la culminación política de un conjunto normativo formado por los tratados preexistentes, denominados pilar comunitario, al que el TUE venía a añadir otros dos pilares político-jurídicos de nuevo cuño, que él mismo regulaba: la política exterior y de seguridad común (o segundo pilar, PESC) y los asuntos de justicia e interior (JAI) o tercer pilar. Se concebía así el conjunto como un templo griego, conformado sobre tres grandes pilares de integración y funcionamiento que levantaban un friso superior, la nueva Unión Europea, que presidía todo el paisaje comunitario y lo integraba en una supraestructura armónica.

Acuerdo Económico Preferencial entre el Estado Español y la CEE: Acuerdo firmado por el Ministro Español de Asuntos Exteriores Gregorio López Bravo y el presidente del Consejo de Ministros de la Comunidad Económica Europea en octubre de 1.970. Había sido preparado sobre todo por Alberto Ullastres, representante de España ante las Comunidades Europeas. El acuerdo hizo que España pasase a ser país asociado a la CEE con trato preferencial en comercio, la CEE redujo un 30 por ciento los aranceles de la casi totalidad de los productos españoles.

Banco Europeo de Inversiones (BEI): Banco sin ánimo de lucro propiedad de los Estados miembros de la Unión Europea al servicio de las políticas de la UE. Efectúa préstamos a largo plazo para proyectos de inversión de capital (principalmente activos fijos).

Asociación Nacional de Constructores Independientes (ANCI): Organización fundada en 1.997 que representa veintitrés empresas constructoras españolas de tamaño mediano o grande.

La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD): Se estableció en 1.964 como un cuerpo intergubernamental permanente de las Naciones Unidas. La UNCTAD es el principal órgano de la Asamblea General de la ONU para los asuntos relacionados con el comercio, las inversiones y el desarrollo.

La Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME): Organización Profesional de carácter confederativo e intersectorial, de ámbito nacional, para la defensa, representación y fomento de los intereses de la pequeña y mediana empresa y el empresario autónomo.

Clasificación Nacional de Actividades CNAE 2.003:

- Construcción: Preparación de obras; Construcción general de inmuebles y obras de ingeniería civil; Instalaciones de edificios y obras; Acabado de edificios y obras; Alquiler de equipo de construcción o demolición dotado de operarios.
- Actividades inmobiliarias: Actividades inmobiliarias por cuenta propia; Alquiler de bienes inmobiliarios por cuenta propia; Actividades inmobiliarias por cuenta de terceros.
- Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería y otras actividades.
- Ensayos y análisis técnicos.

Clasificación Nacional de Actividades CNAE 2.009:

- Construcción: Construcción de edificios (Promoción inmobiliaria; Construcción de edificios); Ingeniería civil (Construcción de carreteras y vías férreas, puentes y túneles; Construcción de redes; Construcción de otros proyectos de ingeniería civil); Actividades de construcción especializada (Demolición y preparación de terrenos; Instalaciones eléctricas, de fontanería y otras instalaciones en obras de construcción; Acabado de edificios; Otras actividades de construcción especializada).
- Actividades inmobiliarias: Compraventa de bienes inmobiliarios por cuenta propia; Alquiler de bienes inmobiliarios por cuenta propia; Actividades inmobiliarias por cuenta de terceros
- Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería, ensayos y análisis técnicos: Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería y otras actividades relacionadas con el asesoramiento técnico; Ensayos y análisis técnicos.

## PREFACIO

La actual crisis económico – financiera, junto con el fin del “boom inmobiliario” hizo que un concepto estuviese cada vez más presente en conversaciones con compañeros de profesión, en los medios de comunicación, en las conferencias y las ferias del sector de la construcción, etc.: La internacionalización.

En los poco más de cinco años que han transcurrido desde que comencé mis estudios de Arquitectura Técnica, los profesionales de mi entorno nunca habían nombrado la idea de salir fuera de nuestras fronteras.

Cegados por la burbuja inmobiliaria, el mercado exterior estaba infravalorado y solo cabía en la necesidad de expansión de las multinacionales del sector y de otras actividades lejanas a la bonanza del “ladrillo”.

Pero hoy en día, ni siquiera es una opción, se ha convertido en una necesidad. Una necesidad que muchas empresas han tenido que afrontar con mayor o menor acierto, encontrándonos con empresas que ya habían salido al exterior y se encuentran preparadas en diferente grado, las que no lo habían hecho y luchan día a día y las que, sorprendentemente todavía creen que el mercado exterior les queda lejos y están abocadas a sufrir la crisis en el mejor de los casos.

Estas nuevas dificultades y panorama empresarial me motivaron a iniciar la presente investigación sobre la internacionalización de las empresas del sector. Es una oportunidad para aprender a la vez que otros pueden aprender de mis próximos párrafos. Además, con este estudio adquiero una formación en algo que será actualidad durante largo tiempo, una nueva forma de hacer negocios que me ayudará en mi futuro profesional.



## 1 INTRODUCCIÓN

Este estudio se adentra, en la medida de lo posible, en el proceso de internacionalización de las empresas del sector de la construcción españolas, analizando y exponiendo datos y casos que reflejen dicho suceso. Este trabajo ofrece una información muy valiosa para las empresas del sector, tanto grandes como pymes, en el sentido de entender, iniciar y afianzar su proceso de internacionalización.

Se realiza un análisis de las buenas prácticas y factores a tener en cuenta para facilitar la internacionalización de empresas del sector, que pueden aplicarse tanto a pymes como a grandes multinacionales e incluso derivarse a empresas de otros sectores.

Además, se presentan los apoyos a la internacionalización de la administración central a los que pueden acceder las empresas, centrándonos en los que pueden ser más útiles para las compañías del sector estudiado.

Se ha pretendido dar respuesta a los ciclos vividos por el empresariado español de la construcción en lo que a salidas de las fronteras se refiere, clarificando la influencia de la globalización y las crisis en los mismos.

Debido a la reciente incorporación a este proceso de las pymes españolas y a su peso en la economía del país, una parte de esta tesina se dedica a plasmar su situación actual, además de los problemas y las posibles soluciones que se pueden encontrar en su salida al exterior. Parte de esta sección podría ser útil al conjunto de pymes debido a la falta de datos desagregados.

Por otro lado, se examina a las empresas de la construcción con más volumen y experiencia en la internacionalización de sus servicios, clarificando la posición del sector exterior español en su conjunto y de cada empresa respecto al resto de españolas y extranjeras.

Por último, mencionar que también se apuntan los países que están siendo objetivo de las grandes empresas y que podrían serlo del resto de empresas del sector.

Aunque el estudio de las multinacionales se haya centrado en los servicios de construcción por ser a día de hoy los grandes protagonistas, una de las características del sector es la diversidad y envergadura del proceso productivo, por lo que este estudio se extiende a las actividades de promoción y los servicios de los agentes intervinientes, a las actividades de construcción efectiva y a las empresas encargadas de la producción y obtención de los “inputs” que son requisito imprescindible para la fabricación del producto, como materiales de construcción y suelo entre otros.

Se ha optado por tener como referencia tanto servicios, como exportación de bienes. Esto es por la existencia de una multiplicidad de procesos productivos alternativos para cada producto final, que implica la posibilidad de un sinnúmero de funciones de producción para cada bien del sector. Y esto, a su vez, da lugar a la existencia de diversas posibilidades en cuanto a la combinación de los factores productivos que puede concurrir en una oportunidad a explotar por las empresas del sector, llevándolas tanto a la exportación de bienes como de servicios.

Los objetivos descritos se han perseguido mediante una metodología basada en la búsqueda, análisis y síntesis de fuentes primarias y secundarias de información diversa, rigurosa y lo más actualizada posible.

Para finalizar, apuntar que con esta tesina se pretende contribuir a abrir una puerta a futuras investigaciones, en relación a cada uno de los posibles países de inversión, que realicen una comparativa con la situación política, jurídica, legislativa y social entre los países objetivo y el de residencia, para facilitar la rápida adaptación de las empresas en países extranjeros y, porque no, promover una mejora y unificación de la legislación y la gestión que afecta a nuestro sector.



## 2 INTERNACIONALIZACIÓN

Tradicionalmente se ha entendido la internacionalización como una de las acciones que las empresas podían llevar a cabo para crecer, ampliando el alcance geográfico en el que aprovisionan sus productos y/o brindan sus servicios (Penzo, Irina, Jasmina Berbegal Mirabent y Francesc Solé Parellada, 2.010, *apud* Kathuria et al., 2.008).

Según el ICEX<sup>1</sup>, se entiende por internacionalización de las empresas españolas, tanto la implantación de la empresa española en el exterior, comercial o productiva, como la formalización de acuerdos de cooperación empresarial en el exterior, que permitan a la empresa una presencia continuada en los países destino de sus operaciones. Asimismo, se consideran las operaciones de exportación, los acuerdos de distribución consistentes en la inversión y apoyo al distribuidor con recursos en promoción o publicidad, y la distribución en el exterior a través de agentes de ventas o comerciales a comisión sobre transacciones devengadas y cobradas (PriceWaterhouseCoopers, 2.008).

En la Tabla 2.1 se puede apreciar los principales motivos que, según varios autores<sup>2</sup>, pueden inducir a la internacionalización de una empresa.

MOTIVO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN	OBJETIVO PERSEGUIDO
Ciclo de vida del producto	Superar madurez mercado interior
Crecimiento de la demanda exterior	Aprovechar mayor demanda y transferir producto o know how <sup>3</sup> (economías de alcance)
Inexistencia de demanda doméstica sofisticada	Búsqueda demanda de calidad
Existencia de ubicaciones favorables en el exterior	Reducción de costes (economías de localización) o cercanía al consumidor
Existencia de un tamaño mínimo eficiente elevado	Reducción de costes (economías de escala)
Posibilidad de explotar sinergias	Reducción de costes (economías de alcance)
Posibilidad de explotar efecto experiencia	Reducción de costes (economía de experiencia)
Rivalidad entre competidores	Seguir a un competidor nacional o contrarrestar a uno extranjero
Interrelaciones con proveedores o clientes	Estar cerca de proveedores o clientes
Visión de la alta dirección	Dotar a la empresa de un carácter mundial
Existencia de mercados independientes	Diversificar el riesgo global
Globalización	Adaptarse al entorno

Tabla 2.1: Motivos para la internacionalización.

Fuente: Fernández Méndez de Andés, Fernando et al., (2.006).

<sup>1</sup> Instituto Español de Comercio Exterior, ente público adscrito al Ministerio de Industria, Turismo y Comercio a través de la Secretaría de Estado de Comercio, que presta sus servicios a las empresas españolas con la finalidad de impulsar y facilitar su proyección internacional.

<sup>2</sup> Canals (1.991), Jarillo y Martínez (1.991), Menguzzato y Renau (1.991) y Ventura (1.994).

<sup>3</sup> "Saber-Como". Activo intangible de conocimientos, técnicas, información secreta, teorías e incluso datos privados (como clientes o proveedores), etc., proporcionados por la experiencia.

Hoy en día, el término de internacionalización se ha ampliado debido básicamente a dos razones, la globalización de los mercados y la crisis económico-financiera.

La globalización de la economía no es un hecho nuevo, pero ahora presenta facetas diferentes a las del pasado. Aunque el triunfo del llamado Consenso de Washington<sup>4</sup>, de la economía de mercado y de la ortodoxia monetaria y fiscal han impulsado la globalización, hay que remarcar la revolución que han supuesto las tecnologías de las comunicaciones y de la información (TIC)<sup>5</sup>. Todo ello ha acelerado la globalización, y con ella, ha modificado las características de la internacionalización en su fase más reciente.

La globalización se da en varias vertientes:

- La globalización de los mercados: Se refiere al tránsito hacia un único mercado mundial con mayor grado de integración e interdependencia. Desde hace tiempo, se viene discutiendo que los gustos y las preferencias de los consumidores en diferentes naciones empiezan a converger en patrones comunes que ayudan a instaurar un mercado global (Fernández Méndez de Andés, Fernando et al., 2.006).
- La globalización de la economía: Para los economistas, la globalización consiste en un proceso de creciente internacionalización de la producción, la distribución y el marketing de los bienes y los servicios. Supone, por lo tanto, la intensificación de los flujos de capitales, materiales, componentes y productos terminados, así como de los flujos de tecnologías, know how, conocimientos y personas.
- La globalización de los sectores: Un sector global es aquel en que la posición competitiva de una empresa en un país es influenciada de forma significativa por su posición en otros países.
- La globalización de la empresa: Una compañía global es aquella que dispone de sistemas de distribución en mercados extranjeros clave que permiten subsidios cruzados, contraataque internacional y un volumen de negocio a escala mundial.
- La globalización de la estrategia: Una estrategia global se caracteriza por un elevado grado de integración mundial de las actividades y una escasa necesidad de adaptar los procesos, los productos y los servicios de las empresas a las diferentes sensibilidades nacionales (Amat, Joan M., Jon I. Martínez y Juan Roure, 2.008).
- La globalización de la producción: Es un término que se refiere a la tendencia que registran las empresas a abastecerse de bienes y servicios en distintas ubicaciones geográficas, y a repartir los procesos productivos para aprovechar la cercanía al mercado y las diferencias de costes, de calidad y de disponibilidad de factores de producción (Fernández Méndez de Andés, Fernando et al., 2.006).

En una economía globalizada el crecimiento sostenido de un país depende del papel que su economía sea capaz de desempeñar en el conjunto de la actividad económica mundial, por lo que el mercado doméstico pasa a ser una parte más de la economía global (Hernández García, Antonio, 2.010). Por ello, el sector exterior cobra un papel protagonista en épocas de la contracción de la demanda interna, y la internacionalización de las grandes firmas ha dejado de ser una mera opción, para pasar a ser un requisito fundamental en la supervivencia.

---

<sup>4</sup> Listado de políticas económicas consideradas durante los años 1990 por los organismos financieros internacionales y centros económicos.

<sup>5</sup> Elementos y técnicas utilizadas en el tratamiento y la transmisión de las informaciones, principalmente de informática, internet y telecomunicaciones.

La novedad es que en los últimos tiempos la dispersión de actividades, la fragmentación de la cadena de valor, no se limita a las gigantes multinacionales, sino que muchas empresas pequeñas están actuando de la misma manera.

En algunos casos, la internacionalización se hace para defender y mantener la posición con clientes actuales que deciden internacionalizar su actividad y, como proveedores, las pequeñas empresas los tienen que seguir, ya que la decisión de no acompañar a los clientes en los nuevos mercados puede comportar la pérdida de esta relación en los mercados de origen.

Pero además, en contextos de ralentización de la actividad económica como el actual, las empresas, en mayoría pyme<sup>6</sup>, sobreviven gracias a los mercados internacionales. Y las que ya están internacionalizadas soportan mejor la crisis, ya que tener un porcentaje significativo de la facturación en el exterior y las ventas situadas en un conjunto diversificado de países supone una reducción del riesgo ante los cambios de los ciclos económicos.

La crisis actual, la moneda unificada en parte de la UE, la incorporación de nuevos países que necesitan gran cantidad de infraestructuras, y la apertura cada vez más palpable de los mercados y economías, hace que lo que parecía lejano se esté acercando cada día más.

Por ello, los retos que según SEOPAN<sup>7</sup> debían afrontar las empresas del sector de la construcción a corto plazo a principios de la década, aún están vigentes, pero con la diferencia que ahora se han convertido en una necesidad (Medall Vela, Francesc, 2.006):

- Derivados de la globalización de los mercados: obtención de tamaño adecuado por parte de las empresas, aplicación de nuevas tecnologías y perfeccionamiento de los sistemas de gestión.
- Derivados de nuevas demandas: disponer de capacidad de gestión de proyectos cada vez más complejos, adaptación de políticas medioambientales y acceso a los mercados emergentes de este segmento, y alcanzar la capacidad suficiente para participar en los nuevos sistemas de financiación de infraestructuras.
- Derivados de la necesidad de aportar valor a las empresas y a los accionistas a través de la diversificación, permitiendo crecimientos sostenidos que corrijan las arritmias de la actividad principal.

---

<sup>6</sup> Pequeña y mediana empresa, concretamente menos de 250 trabajadores y menos de 50 millones de euros de volumen de negocio.

<sup>7</sup> Asociación de Empresas Constructoras de Ámbito Nacional de España.



### 3 COMPETITIVIDAD

La globalización de los mercados y el afán de superación que incita la competencia han contribuido positivamente a la expansión internacional (*Op. cit.* p.19, *apud* Patterson y Cicic, 1.995).

Como ya se ha dicho, en este contexto económico globalizado, el mercado nacional pasa a ser una parte más de la totalidad de la actividad de las empresas. Por lo que la competitividad de la empresa española en el exterior está ligada con su competitividad en el propio mercado interior. De esta manera la internacionalización se presenta como una herramienta privilegiada en pro de la mejora de la competitividad empresarial, y a su vez toda empresa globalizada de forma sostenible es competitiva por definición.

Pero actualmente el 64% de las empresas españolas ha fracasado en sus proyectos de internacionalización (Alfonso, Javier, 2.010). Necesitan mejorar su competitividad en el exterior. Como muestra la Tabla 3.1, en la que se hace un seguimiento de empresas que comenzaron su actividad exterior en el 2.001, muchas de las empresas dejan su actividad exterior en los años siguientes (sobre todo el primer año), aunque aparecen también diferencias reveladoras. El ratio de supervivencia entre 2.001 y 2.007 (dado por la última columna) es un reducido 6% en el caso de empresas solo exportadoras, que sube hasta el 13% en el caso de las empresas que exportan e importan simultáneamente. Para el subconjunto de empresas de más dimensión (250 trabajadores o más) los ratios de supervivencia son considerablemente más elevados. Esto apunta a la necesidad de no solo centrarse en las primeras experiencias de la internacionalización, si no de la necesidad de mejorar competitivamente en los años posteriores.

TOTAL DE LA MUESTRA (%)						
	2.002	2.003	2.004	2.005	2.006	2.007
Exportadoras	30,3	17,6	12,8	10	8,2	7,1
Importadoras	30,8	19,1	14,6	11,8	10,0	9
Simultáneamente exportadoras e importadoras	40,2	26,4	20,7	16,8	14,3	13,2
Solo exportadoras	29	16,4	11,7	9,1	7,4	6,2
Solo importadoras	29,9	18,3	13,9	11,2	9,6	8,6
GRANDES EMPRESAS (%)						
	2.002	2.003	2.004	2.005	2.006	2.007
Exportadoras	52,5	37,4	31,3	26,3	23,2	23,2
Importadoras	65,5	52,4	44	42,9	39,9	36,9
Simultáneamente exportadoras e importadoras	70,0	63,3	60	60	53,3	53,3
Solo exportadoras	44,9	26,1	18,8	11,6	10,1	10,1
Solo importadoras	63	46,3	35,2	33,3	31,5	27,8

Tabla 3.1: Supervivencia de la actividad exportadora de las empresas españolas que comenzaron a exportar en 2.001.

Fuente: Observatori de prospectiva de Mercats Extérieurs (OME), (2.010a).

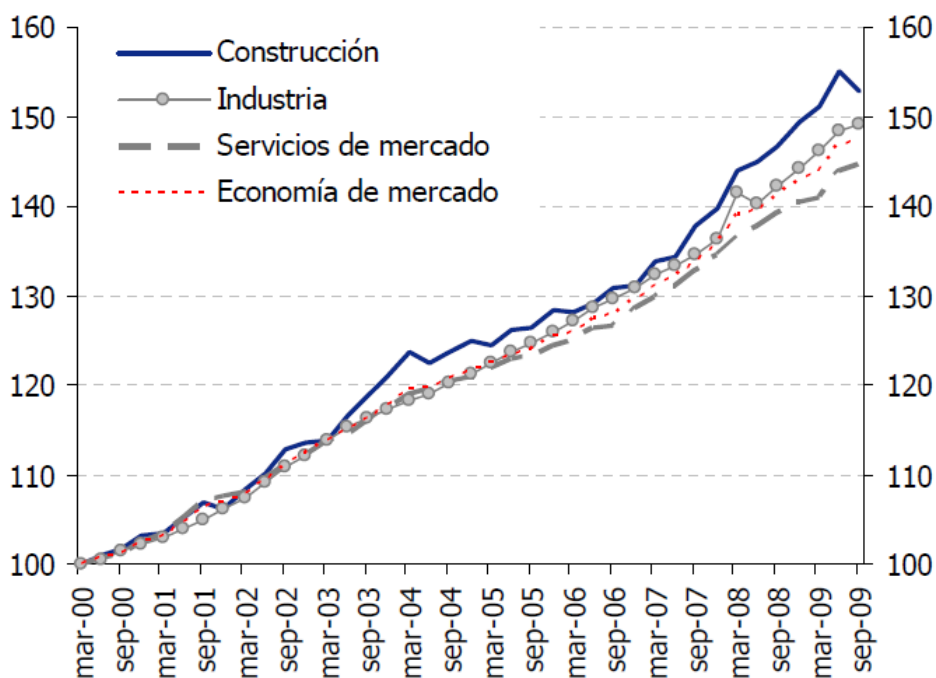
Uno de los modelos más conocidos de competitividad internacional de los países es el

denominado “diamante” o “póquer de ases de la ventaja nacional” de Michael Porter<sup>8</sup> (1.990). El modelo del diamante permite explicar porque algunos países o, incluso regiones, pueden constituir un foco atractivo para la instalación de empresas extranjeras.

Además, Porter considera que el análisis de la competitividad no debe constreñirse a factores macroeconómicos, ya que éstos constituyen una condición necesaria, pero no suficiente. Su análisis destaca la importancia de los factores microeconómicos en la competitividad, que es la base de la prosperidad económica de las naciones y del bienestar de sus ciudadanos y está ligada a la renta per cápita. Ello se debe a que la competitividad se deriva del propio comportamiento de las empresas y de su habilidad de producir bienes y servicios de un modo eficiente, para lo cual es esencial contar con un clima de negocios favorable (Hernández García, Antonio, 2.010).

Tradicionalmente la competitividad se ha medido fundamentalmente en base al precio, lo que proporcionaba a la empresa española una ventaja competitiva por los bajos costes de mano de obra y producción. Sin embargo, en un marco de relaciones comerciales internacionales mucho más abierto, se ha ido perdiendo la ventaja que tenía la empresa española en competitividad-precio en pro de los países emergentes. Por lo que la competitividad vía precio ya no es una estrategia ganadora en los mercados internacionales.

La situación en el sector de la construcción español no es diferente al resto de la economía española, incluso como se observa en la Figura 3.1 el crecimiento del coste salarial en los últimos años es superior al del resto de sectores. Además, a pesar de que la crisis del sector comenzó en 2.007, hasta finales de 2.009 no comenzaron a bajar los costes laborales, entre otras por las reticencias de revisión a la baja de salarios y porque se ha despedido antes al personal peor formado y por lo tanto con menos remuneración.



\*Series desestacionalizadas y corregidas de calendario; 1T00 = 100)

Figura 3.1: Crecimiento del coste salarial.

Fuente: Servicio de Estudios Económicos BBVA, 2.009.

<sup>8</sup> (n. 1.947), economista estadounidense, profesor en la Escuela de Negocios de Harvard, especialista en gestión y administración de empresas, y director del Instituto para la estrategia y la competitividad.

La base de diferenciación de los productos y servicios en el mercado global ha pasado a depender de los denominados nuevos factores de competitividad (marca, diseño, innovación el capital humano, etc.). En muchos casos la pyme española no explota lo suficiente estos factores generadores de valor añadido. Por ello, y para que todo tipo de empresa pueda comprender dichos factores distintos del precio, se realiza a continuación un análisis de aquellos que dependen de la propia empresa, factores internos, y de los factores externos a ella, y que deben tener en cuenta a la hora de internacionalizarse.

### 3.1 FACTORES EXTERNOS

Aunque, por definición, estos factores no dependen de la empresa, si es responsabilidad de la misma la adquisición de la información necesaria y su análisis, para tomar las decisiones pertinentes que mejoren la competitividad en el proceso de internacionalización.

#### 3.1.1 ENTORNO MERCANTIL

Uno de los factores a tener en cuenta a la hora de internacionalizar nuestros productos o servicios en caso de decidir constituir una sociedad, es el entorno mercantil.

El principal obstáculo encontrado habitualmente, además del gran número de trámites a realizar, es el tiempo empleado para la ejecución de dichos trámites, debido, principalmente, a la falta de agilidad por parte de las Administraciones Públicas y a la dispersión de la ejecución de dichos trámites entre diversas instituciones. Esta complejidad administrativa es negativa para competitividad empresarial, debido a la desviación de recursos hacia unos usos no productivos.

La mayoría de los trámites de la constitución de una sociedad “estándar” en los diferentes países son similares: licencia de actividad, obtención certificación negativa del nombre o razón social, redacción de actas y estatutos sociales, formalización de la escritura pública de constitución e inscripción en los registros correspondientes, liquidación de impuestos, inscripción de la empresa en la Seguridad Social y altas de empresarios y trabajadores, trámites bancarios, etc.

Por otra parte, es importante tener en cuenta la facilidad para el cierre de negocios y actividades, por lo que es preciso analizar las regulaciones de reestructuración, suspensión de pagos, liquidación y quiebra de empresas.

Para conocer datos sobre el entorno mercantil de los distintos países se puede acudir al informe “World Competitiveness Yearbook” de la escuela de negocios suiza IMD o al informe “Doing Business” que realiza anualmente el Banco Mundial en el que se muestran, por ejemplo, rankings de creación y cierre de empresas o de registro de la propiedad.

Es importante destacar que la utilización del informe del Banco Mundial debe realizarse con mucha cautela, ya que la metodología empleada presenta algunas deficiencias, puesto que se limita a analizar únicamente la regulación del negocio en diferentes países sin tener en cuenta indicadores mucho más decisivos a la hora de tomar decisiones de inversión. Por ejemplo, se muestra un claro sesgo hacia los costes de creación de empresas (ex ante), y no otorga ninguna importancia a los beneficios para las empresas derivados del sistema de formalización (ex post) que evita costes privados posteriores a las empresas. En el mismo sentido, el informe “premia” a aquellos países con un control de la legalidad a priori más laxa y que imponen mecanismos judiciales posteriores (países de tradición anglosajona), frente a los que establecen un mayor control a priori para dar seguridad y evitar conflictos jurídicos a posteriori (países de tradición occidental).

En general, la normativa mercantil española es similar a la del resto de países de nuestro entorno. Además, en 2.006 se produjo la transposición de la Directiva de Servicios. Con esta Directiva lo que se pretende es crear un entorno regulatorio más favorable y transparente para el desarrollo de las actividades de servicios a nivel comunitario, consolidando los principios de libre establecimiento y libre prestación de servicios, simplificación administrativa, cooperación administrativa y ventanilla única y calidad de los servicios. La incorporación al derecho interno español de la Directiva se hace a través de la Ley Omnibus. Ésta modifica diversas leyes para su adaptación a la Ley Paraguas, ley que introduce los principios de la Directiva. Algunos de los objetivos de la nueva norma, es la supresión de todos los requisitos para el acceso o ejercicio de una actividad de servicios que resulten injustificados, sean discriminatorios o desproporcionados para el fin que persiguen. Se pretende además extender el uso de las declaraciones y comunicaciones, en lugar de las autorizaciones administrativas, lo que irá asociado a un aumento de las inspecciones y de las sanciones para asegurar la calidad de los servicios. Otra de las medidas es la simplificación de los trámites a que están sujetos los prestadores de servicios, potenciando las gestiones telemáticas y eliminando los requisitos que se estimen desproporcionados. Se establece una ventanilla única en la que cualquier ciudadano podrá obtener información y realizar los trámites necesarios para puesta en marcha de una actividad de servicios, tanto si se establece en España como si lo hace en cualquier otro país europeo. En definitiva, con la Directiva se eliminan barreras de entrada a todos los estados de la Unión Europea (*Ibid* p.24).

### 3.1.2 ENTORNO ADMINISTRATIVO

Nadie duda de que la reducción de trabas y la simplificación de trámites constituyen un elemento clave de mejora de la competitividad del entorno de los negocios. Sin embargo, también es relevante el mantenimiento de una adecuada intercomunicación y coordinación entre los diferentes niveles territoriales, para facilitar estos trámites y evitar la multiplicidad de interlocutores. Esta intercomunicación es esencial en países dotados de una estructura administrativa y territorial compleja, en la que los riesgos de que dicha estructura pueda llegar a entorpecer la actividad empresarial pueden ser mayores (como es el caso de España, donde las Comunidades Autónomas disponen de competencias legislativas).

Para conseguir información sobre distintos países en lo que respecta a las exigencias administrativas que debe cumplimentar el sector empresarial (permisos, licencias, regulaciones, elaboración de informes, etc.) se puede acudir igualmente al informe “World Competitiveness Yearbook” de la escuela de negocios suiza IMD, al informe “Doing Business” que realiza anualmente el Banco Mundial o al “World Economic Forum”.

### 3.1.3 FISCALIDAD

La fiscalidad es otro de los factores determinantes de la competitividad empresarial, ya que afecta directamente al coste de la inversión.

A través de los informes “Taxation of Corporate and Capital Income” de la OCDE<sup>10</sup> se pueden conocer tipos impositivos más relevantes en distintos países que pertenecen a esta institución.

---

<sup>10</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos Fundada en 1.961 que agrupa a 34 países miembros cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales.



Además, en el “Doing Business” del Banco Mundial hay un apartado dedicado al pago de impuestos, y muestra los impuestos que una compañía de tamaño medio debe pagar o retener al año, así como las complicaciones administrativas relacionadas con dichos pagos.

Por último, destacar la intensa red de convenios para evitar la doble imposición internacional que ha sido y está siendo llevada a cabo por las autoridades españolas.

### 3.1.4 ENTORNO JUDICIAL

La seguridad jurídica en los negocios es un factor clave. El buen funcionamiento de las instituciones judiciales, encargadas de interpretar las normas, administrar la justicia y resolver los litigios, así como su independencia e imparcialidad, son fundamentales para generar confianza y promover la actividad económica. También lo es el hecho de que la actuación de las instancias judiciales se efectúe con la mayor agilidad posible. Sin embargo, la ausencia de medios hace que con frecuencia el recurso a la instancia judicial no permita resolver los conflictos en los que se ven inmersas las empresas en plazos de tiempo razonables. Por ello, el desarrollo y la utilización de los procedimientos extrajudiciales, como el arbitraje mercantil y la mediación, cobran una importancia trascendental en ese objetivo de asegurar una resolución de conflictos ágil y eficiente.

En el ámbito de la efectividad del sistema judicial se puede tener en consideración el análisis elaborado por el “Doing Business” del Banco Mundial con respecto al cumplimiento de contratos. Esta variable se mide a partir del número de pasos o procedimientos que el demandante debe seguir desde la presentación de una demanda ante un tribunal hasta el momento del pago y los días necesarios para la resolución (*Ibid* p.24).

### 3.1.5 INCENTIVOS, AYUDAS Y ACCESO A LA FINANCIACIÓN

Los incentivos y la financiación también influyen directamente en los costes de los proyectos de inversión. Sin embargo, independientemente de la disponibilidad de incentivos, el factor clave para que un proyecto se lleve a término debe ser su viabilidad a medio plazo, de modo que los incentivos y ayudas podrán ser una condición necesaria, pero nunca suficiente, para su ejecución.

Éste es uno de los aspectos en los que hay que tener en cuenta tanto al país al que se dirige la empresa, como al país del que proviene.

Actualmente, la normativa comunitaria impone limitaciones cualitativas y cuantitativas en la concesión de subvenciones y otras modalidades de ayudas públicas. La restricción cualitativa dimana de la prohibición contenida en el artículo 87 del Tratado de la Unión Europea (TCE), en virtud del cual se consideran “incompatibles con el mercado común” las subvenciones o ayudas públicas bajo cualquier forma, “en la medida que afecten a los intercambios comerciales” o que falseen la competencia. Por su parte, la restricción cuantitativa deriva de la necesaria adecuación a los criterios de estabilidad y crecimiento económico pactados por los países de la Unión Europea.

Pero además de los incentivos, uno de los factores que habitualmente se tienen en cuenta para analizar la idoneidad de un país o mercado para la realización de inversiones en él, son las condiciones existentes para acceder a la obtención de la financiación.

En este sentido los informes “World Competitiveness Scoreboard” de IMD presentan la relación con el porcentaje de PIB destinado a subsidios gubernamentales de los que pueden beneficiarse compañías públicas y privadas.

Además, se pueden consultar los Informes de Banco Mundial “Doing Business” en los que se determina la facilidad de acceso al crédito por parte de inversores extranjeros. Con ello se puede intuir la idoneidad de financiarnos en el país de origen o de destino. Este informe se realiza en base a cuatro indicadores, el índice de derechos legales de deudores y acreedores, el índice de información crediticia, la cobertura de los registros públicos y, por último, la cobertura de organismos privados.

Anotar que, según informes del Banco Central Europeo (BCE), se constata que las entidades financieras españolas gozan de cierta ventaja competitiva en el ámbito de la rentabilidad y se sitúan en una posición destacada en lo referente a niveles de eficiencia operativa. Sin embargo, pese a esta buena situación de partida, no cabe duda de que nuestro elevado grado de apertura e internacionalización ha afectado a nuestro sistema financiero, que se enfrenta a una severa crisis económica y financiera de ámbito global, caracterizada por una importante falta de liquidez y financiación.

Con el fin de mejorar el acceso a la información sobre ayudas e incentivos y sobre los instrumentos financieros disponibles para las empresas, actualmente, la sociedad estatal “Invest in Spain” ha incluido en su portal de internet ([investinspain.org](http://investinspain.org)) un buscador de ayudas y subvenciones y un atlas de financiación. A través del buscador, las empresas pueden obtener toda la información relevante de las ayudas disponibles (a nivel de la UE, estatal y autonómico) en función de su actividad y territorio de la inversión. Por su parte, en el atlas de financiación se incluyen todos los mecanismos de financiación de proyectos al alcance de las empresas establecidas en España, tanto públicos como privados.

### 3.1.6 CAPITAL HUMANO

La flexibilidad del mercado laboral, junto con la productividad y la disponibilidad de recursos humanos cualificados, son algunos de los factores más relevantes para la competitividad de un país y constituyen un elemento esencial para la atracción de nuevos negocios.

En algunos países de bajo coste, hay muchas personas con un nivel educativo elevado y formación especializada en diversos ámbitos organizativos. En China, por ejemplo, en 2.001 ya había 8,8 millones de licenciados en ciencias o ingeniería, cifra que superaba los 5 millones de licenciados en estas materias en Estados Unidos. Pero por el contrario, puede darse el caso que en el mercado de destino no haya personal cualificado.

El conocimiento que la empresa tenga respecto al nivel de formación del capital humano del país de destino, puede influir en su decisión de desplazar a personal de la matriz. Debido a que esta decisión la toma la empresa, se analizará con mayor profundidad en el apartado de “Factores Internos”.

Por otro lado, se hace necesario conocer el estado del mercado laboral y las leyes que lo rigen para poder estimar de manera adecuada los costes y trámites que se deberán llevar a cabo.

Para conocer datos sobre costes y dificultad de despido, rigidez de horarios, dificultad de contratación, nivel educativo, conflictividad laboral, etc. de los diferentes países se puede asistir al informe “World Competitiveness Yearbook” de la escuela de negocios suiza IMD o al informe “Doing Business” que realiza anualmente el Banco Mundial.

### 3.1.7 CULTURA NACIONAL

Es importante identificar qué factores de la cultura del país de destino deben ser analizados por la empresa con el fin de observar la posible compatibilidad con su propia cultura.

El impacto de la cultura en los negocios internacionales puede dividirse en tres categorías (Claver Cortés, Enrique; Quer Ramón, Diego, 2.000, *apud* Gersten, 1.987): comunicación (cuando el mensaje deseado se percibe de forma diferente por gente con otra base cultural); negociación (cuando intervienen en reuniones de negocios individuos de diferentes ambientes culturales); y organización (cuando se trata con empleados locales si la empresa establece filiales o joint ventures en el extranjero).

En relación con este aspecto, Hofstede (1.980 y 1.991) y Robbins (1.996) señalan las dimensiones de la cultura nacional que influirán en la validez de la transferencia de teorías y métodos de trabajo de un país a otro (*Loc. cit.*):

- Distancia al poder. Se refiere al grado en que los individuos aceptan que se produzcan desigualdades entre subordinados y superiores dentro de una estructura jerárquica. Son cuestiones tales como percepciones sobre la forma de tomar decisiones por parte del superior, el temor a discrepar con este o el estilo directivo que los subordinados prefieren.
- Evitación de la incertidumbre. Hace referencia al grado en que los individuos están dispuestos a convivir con la incertidumbre acerca del futuro. Engloba aspectos como la ansiedad, la necesidad de seguridad o la dependencia de expertos.
- Individualismo. Describe el grado en que los individuos de una sociedad valoran los comportamientos individualistas frente a los colectivos.
- Cantidad en comparación con la calidad de vida. Algunas culturas dan más importancia a la cantidad de vida, valorando la energía y la adquisición de dinero y cosas materiales, mientras que otras enfatizan la calidad de vida, es decir, valoran la importancia de las relaciones y muestran sensibilidad y preocupación por el bienestar de otras personas.
- Orientación a largo plazo frente a orientación al corto plazo. La orientación al largo plazo representa una atención hacia las recompensas futuras, en particular la perseverancia y el ahorro. Por su parte, la orientación al corto plazo enfatiza virtudes relacionadas con el pasado y el presente, en particular el respeto por las tradiciones, la conservación de la estabilidad personal y el cumplimiento de las obligaciones sociales.

Los aspectos anteriores influirán de manera notoria en la competitividad de la empresa si se trabaja con personal local.

### 3.1.8 INFRAESTRUCTURAS FÍSICAS, TECNOLÓGICAS Y DE I+D+I

La disponibilidad de buenas infraestructuras constituye otro pilar fundamental del clima de negocios, ya que influyen directamente en los costes empresariales, por cuanto que permiten incrementar la productividad total de los factores y, por ende, la competitividad industrial.

Según los servicios y/o productos que se ofrezcan, y si la actividad económica se lleva a cabo a través de la empresa matriz o de filiales en el país destino, habrá que tener en cuenta las infraestructuras físicas de un país u otro o de ambos.

En el ámbito de las infraestructuras físicas, España es el segundo país de mayor tamaño de la Unión Europea, y su infraestructura de transporte está bien desarrollada respecto a otros países europeos.

Nuestro país mantiene una privilegiada posición geoestratégica, ya que, al tiempo que pertenece a la Unión Europea, es la puerta de acceso al norte de África y a Latinoamérica. Sin embargo, su posición también presenta inconvenientes respecto a otros competidores europeos debido a su lejanía del centro de Europa.

La comparación de una red de infraestructuras físicas en términos cuantitativos es difícil, dado que su desarrollo y eficiencia están íntimamente ligados a aspectos como la extensión geográfica, la orografía del terreno, la dispersión de la población, etc.

En cuanto a infraestructuras tecnológicas, los informes “Networked Readiness Index” (Índice Tecnológico Compuesto) del “World Economic Forum” recogen el grado de preparación de un país para participar y beneficiarse del avance las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Tiene en consideración el marco regulatorio y económico de las TIC, la preparación de los diferentes agentes (particulares, empresas y administraciones) y la utilización de las TIC por cada grupo de agentes. Hay que destacar la importancia de tener en consideración, tanto en el país de origen como en el de destino, el desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, debido a que son un pilar importante en el que sustentar las actividades en el exterior de la empresa.

También, se valora el apoyo público a los “clusters”, es decir, a las concentraciones empresariales en determinadas ubicaciones geográficas en las que coexisten centros de investigación, universidades y escuelas superiores, ya que facilitan la necesaria colaboración y sinergias entre universidad, centros científicos y tecnológicos y empresas (*ibid* p.24).

### 3.1.9 ANÁLISIS DEL RIESGO DE CAMBIO

Un factor de análisis estratégico internacional se centra en el riesgo de cambio, representado por las fluctuaciones que pueda tener el tipo de cambio o precio de una moneda expresado en unidades de otra moneda. Encontramos tres formas de exposición de la empresa al riesgo de cambio (*Op. cit.* p.29 *apud* Durán Herrera, 1.990):

- Exposición contable. Derivada de la conversión de los estados financieros de las filiales a la moneda deseada.
- Exposición transaccional. Asociada a aquellas operaciones realizadas en monedas extranjeras todavía vigentes y no vencidas; es decir, incertidumbre sobre el tipo de cambio existente en el momento de realizarse el cobro o pago futuro.
- Exposición económica. Hace referencia a variaciones relevantes y no esperadas del tipo de cambio futuro y que pueden alterar los flujos de caja esperados. El valor actual de estos es el que determinara el valor económico.

La desaparición de este riesgo en la Unión Europea con la unificación de la moneda, provocó un impulso a la internacionalización hacia los países miembros.

### 3.1.10 ANÁLISIS DEL RIESGO PAÍS

El riesgo país, que incluye todos los riesgos, distintos del riesgo de cambio, que lleva aparejada la expansión internacional hacia una determinada localización. Dada la amplitud de esta definición, se ha desagregado en una serie de riesgos específicos interrelacionados:

- Riesgo económico. Procede de la incertidumbre sobre la demanda, los competidores, los costes y otras condiciones de mercado y hace referencia a la posibilidad de que el producto de la empresa no sea aceptado por los clientes del país destino, a que se haga frente a unas duras condiciones competitivas en el mismo o a que se tenga dificultad para obtener los beneficios esperados en la aventura internacional (*Op. cit.* p.29 *apud* Root, 1.994).
- Riesgo soberano. Será el asumido por los prestamistas internacionales en sus operaciones de crédito con instituciones de crédito, con instituciones públicas y estados nacionales; este riesgo hace referencia, por tanto, a la solvencia financiera del país en cuestión (*Op. cit.* p.29 *apud* Durán Herrera 1.990, y Lamothe 1.985).
- Riesgo político. Es cualquier tipo de influencia externa que afecte a la operativa de la empresa en el país de destino, bien haga referencia a la posibilidad de la empresa en el país de destino, bien haga referencia a la posibilidad de expropiación o nacionalización de la inversión realizada, o se refiera a otro tipo de acciones gubernamentales o cambios en la situación política o social del país que influyan negativamente sobre la actividad económica.

Existen distintos métodos que pueden ser empleados para una adecuada evaluación del mismo por parte de la empresa que pretende internacionalizarse:

- Índices de medición del riesgo país. Persiguen estimar el clima político social de forma cuantitativa, seleccionando un conjunto de variables a las que se asigna, según su importancia, una serie de pesos o ponderaciones. El más destacado es el índice BERI (Business Environment Risk Index), aportado por Haner (1.980).
- Árboles de decisión. Este método puede desglosarse en tres etapas (*Op. cit.* p.29 *apud* Stobaugh, 1.969 y Lamothe 1.985): 1. Estimación de los futuros cambios políticos en el país; 2. Evaluación de las modificaciones en la política gubernamental según las alteraciones políticas estimadas en la primera etapa; y 3. Medida del riesgo político en función de las probabilidades conjuntas de los dos cambios anteriores. Todo ello puede quedar formalizado a través de un árbol de decisión dónde habría que incorporar los posibles flujos de caja que generaría la empresa con cada alternativa, al objeto de actualizarlos (valores esperados).
- Perfil riesgo-país. Consiste en agrupar todas las variables objeto de estudio alrededor de algunas dimensiones, por ejemplo: situación socio-política, situación macroeconómica, políticas hacia la inversión extranjera y marco legal (*Op. cit.* p.29 *apud* Canals, 1.994).
- Método de los escenarios. En el ámbito internacional es posible plantear cuatro fases para su elaboración (*Op. cit.* p.29 *apud* Overholt, 1.982): 1. Analizar las tendencias históricas del país; 2. Imaginar los distintos sucesos que pueden acontecer en el futuro; 3. Reducir todas las posibilidades para quedarse con un número manejable de escenarios; 4. Examinar aquellos hechos que, aunque relativamente improbables, no son imposibles y pueden tener importantes consecuencias.

### 3.2 FACTORES INTERNOS

Los factores internos o empresariales son las condiciones propias e internas de la empresa que determinan su capacidad para hacer frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades del mercado.

#### 3.2.1 LA INTELIGENCIA ECONÓMICA Y LA INFORMACIÓN

En un mundo global en el que los cambios económicos se suceden con una velocidad vertiginosa, las empresas necesitan conocer en profundidad y al instante las fluctuaciones en la demanda, los últimos avances tecnológicos, las nuevas técnicas de producción y comercialización, las estrategias de los competidores, etc.

En EE.UU., Reino Unido y Francia se ha acuñado el término inteligencia económica para referirse a un conjunto de actividades de investigación, tratamiento y distribución de la información, con el objetivo de explotarla para adaptar las necesidades de la empresa a un entorno competitivo en constante cambio.

La extensión en el manejo de herramientas sobradamente conocidas, como Internet, una intranet, un análisis DAFO<sup>11</sup> o PEST<sup>12</sup>, se vuelve imprescindible a la hora de analizar el entorno empresarial (Hernández García, Antonio, 2.010).

Entre otras cosas, hay que conseguir y analizar información referente a:

- Información, análisis y detección de oportunidades de mercados extranjeros: Las empresas necesitan conocer las oportunidades que existen en los mercados extranjeros, así como los procedimientos para acceder a los mismos. Para ello, los organismos suministran información de los mercados exteriores, y realizan el análisis correspondiente para determinar dichas oportunidades.

La información de los mercados destino suele obtenerse a través de:

- Participación en ferias internacionales: además de potenciar la imagen o promocionar los productos, permite a las empresas establecer contactos comerciales y obtener una mejor información para adaptar su producto o servicio a las necesidades de ese mercado.
- Misiones comerciales: a través de estas acciones de prospección en mercados internacionales, las empresas potencialmente exportadoras pueden obtener contactos con clientes potenciales o intermediarios extranjeros, establecer relaciones con las instituciones organizadoras de la misión comercial y con el propio gobierno, así como información para adaptar la oferta comercial para introducir nuevos productos en el mercado. Aporta aprendizaje para las empresas al permitir obtener conocimientos sobre el proceso exportador, y presenta una oportunidad para las empresas para intercambiar experiencias con otras de su mismo sector.

---

<sup>11</sup> Metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma.

<sup>12</sup> Metodología de estudio del mercado en el que se sitúa una empresa, a través de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

- Servicios de las oficinas comerciales en el exterior: estando generalmente ubicadas en los países comercialmente más desarrollados, facilitan a las empresas información general del país, bases de datos de clientes potenciales, y contactos empresariales.
- Informes de mercado: habitualmente elaborados por las oficinas comerciales en el exterior, proporcionan a las empresas una visión general del mercado extranjero e información práctica de cómo acceder a éste (Puche Prieto, Ignacio J., 2.009).
- Factores macroeconómicos: Detectada una posible oportunidad de negocio, se ha de conocer las condiciones del marco económico propias de la región, país o área económica en la que se desarrolla la actividad. Se deberán analizar las características socioculturales, tecnológicas, económicas y político-legales. Las más importantes se han analizado en el apartado anterior de “Factores externos”.
- Orientación internacional del sector: El grado de globalización del sector y la orientación internacional de los agentes que en él compiten puede incrementar las posibilidades de adopción de un proceso de internacionalización acelerado. Se analizará la intensidad de la competencia, determinando la rivalidad entre los competidores existentes, la posibilidad de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos substitutivos, el poder negociador de los clientes y el poder negociador de los proveedores.

### 3.2.2 LA FINANCIACIÓN

La planificación financiera es un elemento esencial de la competitividad empresarial y de la ampliación de negocios en terceros mercados. Por ello, toda empresa debe enfrentarse en algún momento a la difícil tarea de la planificación financiera de su actividad y la consecuente búsqueda de financiación, acorde con su estructura, tamaño, necesidades financieras y etapa del proyecto (Hernández García, Antonio, 2.010).

Las pymes, por su tamaño, necesitan recurrir a fuentes de financiación que se adecuen a sus necesidades para el proceso de internacionalización, sobre todo en sus inicios. Los organismos facilitan la información y el asesoramiento para aquellas pymes que necesiten ayuda para seleccionar los medios financieros que mejor se adaptan a sus necesidades. Además de estas ayudas financieras o financiación de las exportaciones, para cubrir los riesgos, existen seguros de exportación para asegurar el cobro de los productos o servicios comercializados en el exterior. Algunos de estos apoyos públicos se analizarán más adelante.

Para las empresas constructoras el elevado coste de los bienes inmobiliarios e infraestructuras supone la necesidad de recurrir a la financiación externa, lo que genera una dependencia importante del factor financiero dentro de los costes generales en construcción. Habitualmente, una buena parte de los flujos de capital procede del sistema financiero, o bien organiza y coordina la obtención de fuentes de financiación específicas para esta actividad, canalizando al mercado de activos los bonos con garantías hipotecarias sobre los inmuebles que tienen en cartera de créditos. El resto de la financiación proviene del sector privado, bien de los propios agentes económicos que intervienen en la actividad constructora, como inversores, aportando recursos propios, o como compradores, depositando su ahorro, o bien de la entrada de empresas procedentes del resto de los sectores productivos de la economía, que destinan sus recursos excedentes para la inversión en este sector. También se da el caso de que parte o la totalidad provenga de las

Administraciones Públicas. Esto crea un flujo financiero importante desde el resto de la economía que hace depender la actividad constructora de variables ajenas al mismo y relacionadas con los ciclos que afectan al resto de la economía (Taltavull de La Paz, Paloma, 2.001).

En la Tabla 3.2 se muestra un resumen de los tipos de fuentes de financiación a los que puede acudir una empresa.

Recursos propios	Origen privado	“Business Angel” <sup>13</sup> Entidades de capital riesgo (“Venture Capital”) <sup>14</sup> Mercado de valores (MAB <sup>15</sup> , Bolsa)
	Origen público	ENISA <sup>16</sup> Agencias regionales de desarrollo ICO <sup>17</sup>
Financiación externa	Financiación privada	Financiación bancaria Emisión de deuda Sociedades de garantía recíproca (SGR) <sup>18</sup>
	Financiación pública	ICO CDTI <sup>19</sup> Agencias regionales de desarrollo COFIDES <sup>20</sup> CESCE <sup>21</sup>
Subvenciones	Ayuda a fondo perdido	Ministerios (de Economía y Hacienda, de Cultura) ICEX Invest In Spain Incentivos económicos regionales
	Préstamos parcialmente reembolsables	CDTI

Tabla 3.2: Fuentes de financiación.

Fuente: Hernández García, Antonio, 2.010.

<sup>13</sup> Individuo que provee capital generalmente para empresas o negocios que provienen del mundo del emprendimiento, con funcionamiento limitado, pero con grandes posibilidades de crecimiento, invirtiendo sus propios fondos a cambio de una participación en el capital social de la misma.

<sup>14</sup> Entidades financieras cuyo objeto principal consiste en la toma de participaciones temporales en el capital de empresas no cotizadas, generalmente no financieras y de naturaleza no inmobiliaria. El objetivo es que con la ayuda del capital de riesgo, la empresa aumente su valor y una vez madurada la inversión, el capitalista se retire obteniendo un beneficio.

<sup>15</sup> Mercado diseñado para empresas de reducida capitalización (pymes) que buscan expandirse, con unos costes y procesos adaptados a sus características, y complementa al Mercado Continuo, cuyas características se adecuan más a empresas de gran tamaño.

<sup>16</sup> Empresa Nacional de Innovación, es una empresa de capital público adscrita al Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, a través de la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. Proporciona a las pequeñas y medianas empresas instrumentos y fórmulas de financiación a largo plazo que les permitan reforzar sus estructuras financieras.

<sup>17</sup> Instituto de Crédito Oficial, entidad pública empresarial, adscrita al Ministerio de Economía y Hacienda a través de la Secretaría de Estado de Economía que tiene consideración de Agencia Financiera del Estado. Apoya los proyectos de inversión de las empresas españolas.

<sup>18</sup> Entidades cuyo objeto principal consiste en facilitar el acceso al crédito de las pequeñas y medianas empresas y mejorar, en términos generales, sus condiciones de financiación, a través de la prestación de avales ante bancos, cajas de ahorros y cooperativas de crédito, Administraciones Públicas y clientes y proveedores.



### 3.2.3 LA LOGÍSTICA

La logística puede definirse como el proceso eficiente de planificación y control del flujo de materias primas, inventarios, productos terminados, servicios e información relacionada, desde el punto de origen hasta el de destino, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente.

Se trata de la integración de toda la cadena de suministro. No sólo se considera la entrega en sí, sino el tiempo en el que ésta se produce, así como el modo en que se lleva a cabo y toda la información asociada.

El aumento del tráfico internacional de mercancías hace que los corredores existentes estén acaparando una densidad de tráfico superior a la capacidad para la que fueron diseñados. Por ello, hay que estudiar los flujos de mercancías del país, elaborar un modelo de redes lo más eficaz y eficiente posible, que tenga en cuenta los tiempos y las posibles esperas por saturación o por deficiencias en las redes de carreteras, ferrocarril o portuaria. Todo esto afecta indudablemente a la competitividad de las empresas, pues dificulta su capacidad de exportación, de distribución o de obtención de recursos y materias primas.

Sin duda, las tecnologías de la información y las comunicaciones, así como el uso de internet, han sido un factor de suma relevancia para el desarrollo de la función logística, al optimizar y agilizar la gestión de toda la información relevante con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes al menor coste (Hernández García, Antonio, 2.010).

### 3.2.4 LAS ACTIVIDADES DE I+D+i

Los términos de Investigación y Desarrollo (I+D) son conocidos, y engloban tres actividades: investigación básica (consiste en trabajos experimentales o teóricos que se emprenden fundamentalmente para obtener nuevos conocimientos acerca de los fundamentos de fenómenos y hechos observables, sin darles una aplicación determinada), investigación aplicada (consiste también en trabajos originales realizados para adquirir nuevos conocimientos, pero dirigida hacia un objetivo práctico específico) y desarrollo experimental (consiste en trabajos sistemáticos basados en los conocimientos existentes, derivados de la investigación y/o a experiencia práctica, encaminados a la producción de nuevos materiales, productos o dispositivos, al establecimiento de nuevos procesos, sistemas y servicios o a la mejora sustancial de los ya existentes).

---

<sup>19</sup> Entidad Pública Empresarial, dependiente del Ministerio de Ciencia e Innovación. Canaliza las solicitudes de financiación y apoyo a los proyectos de I+D+i de empresas españolas en los ámbitos estatal e internacional. Concede a la empresa ayudas financieras propias y facilita el acceso a la de terceros (financiación bancaria de la Línea para la Financiación de la Innovación Tecnológica y Subvenciones del Programa Marco de I+D de la UE) para la realización de proyectos de investigación y desarrollo tanto nacionales como internacionales.

<sup>20</sup> Compañía Española de Financiación del Desarrollo, es una sociedad mercantil estatal cuyo objeto es facilitar financiación, a medio y largo plazo, a proyectos privados viables de inversión en el exterior en los que exista algún tipo de interés español.

<sup>21</sup> Empresa especializada en la cobertura de riesgos de impago derivados de las ventas de productos y servicios en los mercados interiores y exteriores de las empresas.

Pero la innovación (i) no es tan familiar, según el Manual de Oslo<sup>22</sup>, la innovación tecnológica comprende la implantación de productos (bienes y servicios) y procesos tecnológicamente nuevos, y la mejora sustancial de los productos y procesos ya existentes. El simple hecho de adecuar un producto a las necesidades concretas de un nicho de mercado o a los consumidores de otros países podría suponer invertir en I+D+i, por lo que este tipo de actividades están al alcance de muchas empresas.

La innovación contribuye a la mejora de la competitividad de dos formas, con las mejoras de productividad y a través de la diferenciación. Por un lado, con dotaciones de capital tecnológico y de capacidad de innovación, con especial relevancia de las TIC, se produce un aumento de la productividad. Pero como se verá más adelante, existe otro componente en este escenario basado en la diferenciación y en el valor añadido de los productos y servicios ofrecidos, en que la innovación se traduce en la capacidad para ser creativos y acercar nueva oferta al mercado que consiga generar nuevas necesidades por cubrir.

La creación de un producto diferente, por sus características técnicas, por su diseño o por la forma en que se pone en el mercado, es indudablemente un elemento decisivo para el éxito empresarial en un contexto de competencia global. Esto cobra aún más importancia si cabe en un momento de estancamiento crítico del crecimiento como el actual, en el que una salida saludable de la crisis requiere, inevitablemente, medidas de apoyo a la economía productiva, especialmente inversión en infraestructuras y tecnología, que favorezcan los procesos de innovación para la mejora productiva y la obtención de diferenciación.

Pero para que el desarrollo propiciado por la inversión en tecnología y el incremento de la productividad sea realmente sostenible, es necesario que se produzca de forma equilibrada en las tres dimensiones del crecimiento: económico, social y medioambiental.

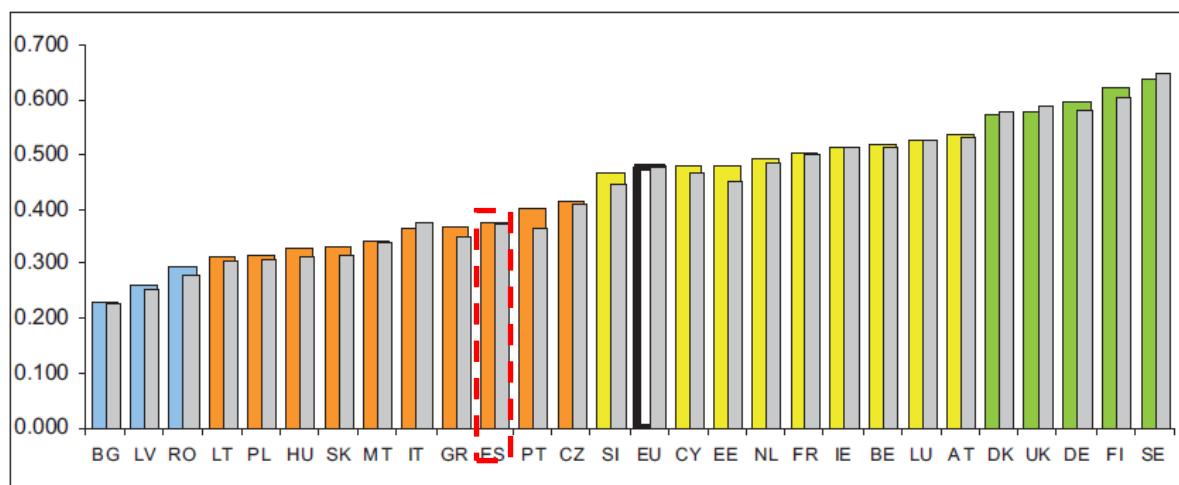
Podríamos definir sostenibilidad como asegurar la competitividad actual de la compañía manteniendo (o incluso aumentando) la capacidad de competir en el futuro. Esto pasa por actuar de forma responsable con todos y cada uno de los públicos con los que se relaciona la compañía, ya sean clientes, accionistas, empleados, proveedores, instituciones del conocimiento, etc.

En otras palabras, la sostenibilidad, entendida en su triple sentido (económico, social y medioambiental), se traduce en dar respuesta a través de la innovación a los retos y oportunidades que marcan cada uno de los públicos de interés; seguir creando valor para los accionistas; captar, retener y gestionar el talento y la diversidad de las personas que forman parte de la compañía; anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes; conjuntamente con las universidades y otras instituciones, impulsar el conocimiento que repercute en la innovación; trabajar al unísono con proveedores, socios y aliados; ser buenos ciudadanos corporativos en sintonía con las comunidades donde operamos, y mantener con las instituciones públicas y los gobiernos unas relaciones presididas por la transparencia y la ética (*Ibid.*, p. 35).

---

<sup>22</sup> Publicación de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), referente importante para el análisis y recopilación de datos en materia de innovación tecnológica, además de una fuente básica para realizar estudios relacionados con el conjunto de actividades que dan lugar a la innovación tecnológica, sus alcances, los tipos de innovación y el impacto de las innovaciones en el desempeño de las organizaciones, contribuyendo a la implantación de una cultura tecnológica en desarrollo constante.

Como se observa en las Figuras 3.2 y 3.3, España, según el Summary Innovation Index (SII), está entre los países moderados (color naranja) en lo que se refiere a innovación, y aunque se ha superado a otros países y acercado a la media de la Unión Europea, este hecho se ha producido en mayor medida por el retroceso de dichos países que por el avance de España.



\*La barra gris pertenece al valor del índice en 2.008.

Figura 3.2: Summary Innovation Index 2.009 y 2.008.

Fuente: Pro Inno Europe, 2.010.

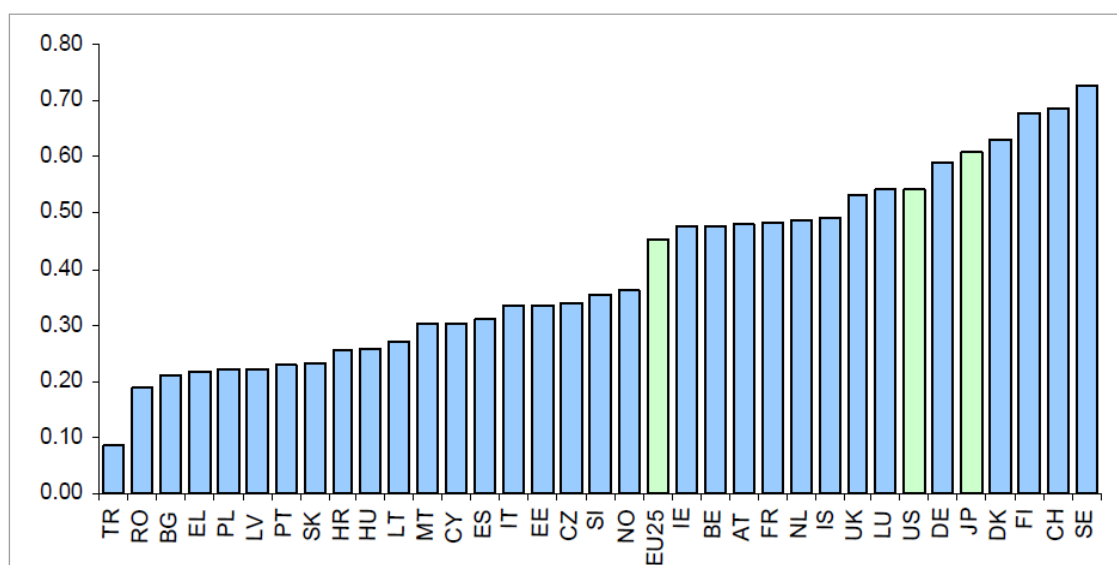


Figura 3.3: Summary Innovation Index 2.006.

Fuente: Pro Inno Europe, 2.007.

### 3.2.5 LA CALIDAD

El concepto de calidad lleva implícito la diferenciación, bien sea del producto/servicio o de la empresa. Cuando nos referimos a un producto o servicio, su calidad puede entenderse como el conjunto de sus propiedades y características que le permiten satisfacer las exigencias del consumidor; mientras que si nos referimos a la empresa, podemos hacer mención a su productividad y competitividad.

La profusión de conceptos y normas a este respecto, así como su transmisión, pueden constituir una barrera de entrada para las pymes que es preciso superar, sobre todo en países más desarrollados.

Dependiendo del mercado al que vaya dirigido un bien/servicio, podemos encontrarnos con diferentes supuestos:

- La certificación: consiste en el reconocimiento documental de la adecuación de un producto, servicio o empresa a los requisitos establecidos en un documento normativo (especificaciones, reglamentos o normas técnicas). Por tanto, no implica necesariamente que el producto o servicio sea de buena calidad, sino que cumple los requisitos prefijados.
- La acreditación: es el procedimiento por el cual una entidad autorizada por la administración reconoce formalmente la independencia y la capacidad de un organismo de certificación para desarrollar su labor siguiendo los requisitos reconocidos internacionalmente.
- La normalización: consiste en la elaboración, difusión y aplicación de normas, reglamentos y especificaciones técnicas con el objeto de unificar criterios en algunas materias.
- La homologación: es la comprobación de que un producto/servicio satisface tales disposiciones técnicas y/o administrativas.

Conviene distinguir que las normas técnicas son voluntarias y normalmente realizadas por organismos privados, y que los reglamentos son obligatorios y proceden de la administración. Sin embargo, si una norma está incluida en un reglamento, será obligatoria para el campo de aplicación del mismo.

Los procedimientos de homologación y certificación necesitan la realización de ensayos técnicos en los laboratorios, encargados de interpretar y aplicar los documentos técnicos. Y es en este ámbito en el que pueden producirse barreras de entrada en un mercado, lo que se intenta evitar por medio de la acreditación de los organismos de certificación y de los laboratorios de ensayo (Hernández García, Antonio, 2.010).

### 3.2.6 MARKETING

Las empresas necesitan definir sus estrategias de marketing (producto, precio, promoción y distribución) para acceder y desarrollarse en los mercados exteriores.

Las empresas exportadoras españolas se han apoyado tradicionalmente en una excelente relación calidad-precio de sus productos, pero, para que esto se traduzca en capacidad real de incrementar las ventas en el extranjero, ha sido, y es hoy aún más necesario realizar un

gran esfuerzo de promoción y marketing para conectar con la demanda existente y en lo posible generar nueva demanda para ese producto determinado.

El reconocimiento exterior de la marca, el prestigio o reputación internacional de la calidad o diseño del producto, o la capacidad para dar una rápida respuesta ante las necesidades del mercado y los clientes favorecen este tipo de procesos. A continuación se describen algunos de los factores de marketing que influyen en la competencia de las empresas en su proceso de internacionalización.

## LA COMUNICACIÓN

La comunicación exterior de una empresa se define como el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivo del negocio, así como a crear una imagen favorable de la compañía y promover sus productos o servicios (*Ibid.*, p.38).

Los principales objetivos de la comunicación son la gestión de la imagen, la relación de la organización con su entorno y la gestión del diálogo de la corporación con sus públicos objetivos.

En la actualidad, la gestión de la comunicación se basa en activos intangibles, como son la imagen corporativa y la marca. Las estrategias de comunicación internacional se asemejan a las nacionales, en ambas hay que tener en cuenta el producto, el público objetivo, finalidad de la comunicación, así como los medios y soportes para llevar a cabo esa comunicación. Hay que prestar atención las preferencias locales y al idioma, por lo que es conveniente tener personal que se exprese en el idioma local.

Entre las distintas herramientas se incluyen:

- La publicidad, entendida como el conjunto de actividades necesarias para transmitir un mensaje al mercado, creando un impacto directo sobre el cliente para conseguir la acción de compra.
- La promoción de ventas, a través de actividades que permiten acercar el producto o servicio de la empresa al cliente. Entre las técnicas más conocidas se encuentran: merchandising; ofertas; regalos en la compra del producto; patrocinio y/o participación en eventos gratis, educativos, culturales o deportivos de la comunidad, etc.
- La venta personal, a través de la comunicación directa con el cliente.
- El marketing directo, o conjunto de instrumentos de promoción directa, que engloban el correo y el telemarketing por fax o por internet enfocados a segmentos de clientes muy concretos.
- Las ferias: La comunicación en la feria va más allá del stand. Comienza con el envío de invitaciones a potenciales públicos, para lo cual se puede contar con la ayuda del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), las Cámaras de Comercio y las Oficinas Económicas y Comerciales de las Embajadas de España (Ofecomex) en el país correspondiente.
- Las relaciones públicas. En ellas se incluye la celebración de jornadas de puertas abiertas, seminarios y/o talleres dirigidos a los segmentos de mercado objetivo. Una de las técnicas que están cobrando cada vez más fuerza son las relaciones con los medios, ya que sirven para gestionar la visión corporativa de la empresa, trasmitirla y

afianzarla en la memoria del público objetivo. La relación con los medios, hay que partir de la base de que todas las empresas generan información interesante para difundir, pero pueden no saber comunicarla. Se pueden dividir en tres los momentos en los que las empresas utilizan los medios de comunicación, ya sea para darse a conocer o para mantenerse en la mente de sus clientes potenciales:

- Acciones puntuales que se derivan de una acción concreta, como el lanzamiento de un nuevo producto o la entrada en un nuevo mercado. El impacto en los medios, los contactos posteriores a la publicación, las peticiones de más información sobre la empresa y el resultado económico de la acción son los mejores indicadores del interés que se suscita.
- Ferias y salones, deben entenderse como un entorno comunicativo en el que se produzca una interrelación entre la empresa y su público objetivo. En este caso, las relaciones con los medios estarán integradas dentro de una campaña de promoción de mayores dimensiones y es necesario conocer los instrumentos que la organización de la feria pone a disposición de los expositores para difundir información sobre la propia feria y sus participantes.
- La relación con los medios puede formar parte de la estrategia real de penetración en un nuevo mercado para conseguir darse a conocer en él. Para ello es recomendable la utilización de profesionales, agencias o consultoras, o las oficinas económicas y comerciales de España en el extranjero, conocedoras del mercado/país y de los medios de comunicación que operan en él (*Ibid.*, p. 38).

## LA MARCA

Uno de los activos intangibles de más valor para las empresas en proceso de internacionalización es la marca. A través de la marca, una determinada empresa puede transmitir valores, imagen y sobre todo, confianza en sus socios y clientes. Las marcas permiten también diferenciar un producto en el mercado y que éste sea asociado a la calidad o a un buen servicio. Igualmente pueden proteger la innovación y el propio modelo de negocio. Como resultado de todo ello, tienen un claro valor comercial para las empresas y, por tanto en una estrategia global, pueden ser adquiridas, cedidas o vendidas. Las llamadas marcas renombradas o notorias, es decir, aquellas reconocidas internacionalmente aportan valor no solo para sus propietarios, sino para la imagen del conjunto de la oferta exportadora al ser asociadas al éxito de determinados productos españoles en los mercados.

La clave está en saber diferenciar la marca de los competidores, especialmente en un mercado extranjero en el que el producto no es conocido.

Hay que decidir si se va a utilizar una marca global en todos los países o varias adaptadas a cada país. Por norma general, la marca se adaptará al mercado siempre que el beneficio que aporte esa adaptación sea superior a los costes de promoción, publicidad y creación de la marca local (*Loc. cit.*).

Las empresas constructoras españolas están realizando grandes esfuerzos para la generación de una imagen de marca diferenciada, a base de eficiencia en la prestación de sus servicios, menores costes de producción y seriedad en los plazos de entrega de las obras y servicios contratados (Fernández Méndez de Andés, Fernando et al., 2.006).

## EL DISEÑO DEL PRODUCTO

La competitividad del producto o servicio se logra cuando éste se adapta plenamente a las características de la demanda del segmento del mercado al que va dirigido, y/o cuando se produce con ventaja comparativa en costes.

En ocasiones cambiará el diseño del producto, ya que un mismo mensaje puede tener connotaciones diferentes según el mercado, y otras veces hará falta cambiar el mismo producto.

El diseño industrial puede entenderse como un instrumento de gestión orientado a incrementar la competitividad de la empresa mediante la concepción de nuevos productos o servicios producidos a menor coste y con una mejor adaptación a las preferencias cambiantes de los consumidores.

El diseño o rediseño puede aportar dos tipos de diferenciación:

- Diferenciación vertical, en la que se aumentan las prestaciones y cualidades funcionales del producto.
- Diferenciación horizontal, en la que se ajusta el producto al nicho de mercado al que va orientado, incluyendo nuevos atributos que se adecuen a los gustos estéticos o simbólicos de ese segmento de la demanda. De este modo el diseño industrial puede lograr que con el mismo coste de producción el producto satisfaga más necesidades, aumentando los márgenes comerciales, la productividad de la empresa y su competitividad.

En este sentido, el diseño debe permitir el logro de tres resultados:

- Racionalización del proceso productivo, a partir de mejoras técnicas (disminución de las fases del proceso, número de piezas, abaratamiento del consumo de materias primas, etc.) para lo cual es esencial el binomio ingeniería/diseño.
- Aumento de la calidad y las ventajas funcionales, estéticas o culturales del producto con el fin de mejorar la adaptación a la demanda.
- Mejora de las condiciones de venta a través de la optimización y diferenciación de la información relativa al bien/servicio y/o a la empresa, lo que supera el mero concepto de la publicidad o la marca y afecta al envase y empaquetado y a la prestación de servicio, así como a las instrucciones del producto (en las que se indica sobre los mensajes de calidad y servicio, sobre las ventajas del consumo del bien, etc.) los expositores o los medios de transporte (*Op. cit.*, p. 38).

### 3.2.7 LOS RECURSOS HUMANOS

Este es el factor clave del que dependen todos los anteriores, porque es el personal de la empresa el que tomará las decisiones que afectarán a la estrategia, marketing, logística, financiación, etc. Por ello, en este punto nos detendremos un poco más, analizando la situación de la empresa española y las claves que mejoran la competitividad de los recursos humanos.

Una de las decisiones a tomar por la empresa, como se ha visto anteriormente, será el concluir que personal contratar en su proceso de internacionalización. Existen ventajas y desventajas según se decida:

- Contratar personal local:
  - Formado en el país natal:
    - Ventajas: Están familiarizados con la situación socioeconómica, política y de negocios del país de la implantación; retribución acorde con el nivel salarial del país de destino; se muestra confianza en el país de destino al contratar empleados locales; crece el nivel de aceptación por parte de la comunidad local; aumenta el reconocimiento social de la empresa en la región; aumenta las oportunidades disponibles en el país; hace que la empresa sea reconocida como un auténtico participante de la economía del lugar; tiene en cuenta de manera eficaz las limitaciones y las particularidades del lugar a la hora de tomar decisiones.
    - Desventajas: Limitaciones para ejercer un control efectivo en las operaciones de la filial; dificultades o sobre coste para contratar personal cualificado en el país de destino; la mayor vinculación con la comunidad local dificulta la toma de decisiones impopulares; mayores dificultades para transmitir la filosofía de negocio y la cultura de la matriz.
  - Formado en la casa matriz que vuelve a su país de origen:
    - Ventajas: Equipo directivo local con cultura de la casa matriz; mestizaje en los RR.HH. formados en la cultura empresarial de la matriz; estructura organizativa cosmopolita y polivalente.
    - Desventajas: Requiere gran anticipación y planificación en RR.HH.; alto coste inicial de aprendizaje; riesgo de captación por la competencia del ejecutivo ya formado.
- Personal desplazado de la casa matriz:
  - Viajando constantemente entre la matriz y la implantación:
    - Ventajas: Personal con cultura de la matriz en la implantación para la toma de decisiones clave; reducción del número de ejecutivos de la plantilla global/coste total; homogeneidad de la cultura empresarial en las implantaciones.



- Desventajas: Cansancio y posible desubicación funcional del ejecutivo volante; sobrecostos de viajes y estancias con niveles salariales de la matriz; posible alta rotación del puesto.
- Expatriar personal de la matriz, a través de traslados temporales al extranjero de duración inferior a un año con previsión del regreso del empleado al país de origen; asignación internacional por motivos técnicos u organizativos entendida como traslados temporales por periodos superiores al año; o traslados permanentes, en que los empleados son transferidos a otro país con contrato local y sin perspectiva de regreso:
  - Ventajas: Familiaridad con la cultura, los objetivos y las estrategias de la empresa matriz; permite un mayor control y coordinación de las implantaciones internacionales; dota a los empleados de una clara orientación internacional y multinacional; permite procesos de toma de decisiones más rápidos; crea una reserva de directivos con experiencia internacional.
  - Desventajas: dificultad para adaptarse al idioma local, a la situación socioeconómica, política y cultural y al entorno legal; incremento de los costes empresariales por la expatriación; complejidad a nivel personal y familiar; efecto desincentivador en la moral y motivación de la dirección local; mayor sentimiento de que se trata de una empresa extranjera; dificultad de integrar al personal expatriado en su retorno; aumenta el índice de fracasos; puede verse sometida a restricciones del gobierno local (Hernández García, Antonio, 2.010).

Para todos los casos hay que establecer políticas de formación técnica y lingüísticas (idiomáticas), ya que la capacitación y orientación internacional de los recursos humanos, sobretodo de directivos y empresarios conducen a una aceleración del proceso de internacionalización y a un aumento de la capacidad de penetración de las empresas en los mercados internacionales. Además, si la empresa decide realizar desplazamientos internacionales, el departamento de RR.HH. deberá establecer unas políticas de desplazamiento.

En el caso concreto de la economía española, y del sector a tratar, hay que tener en cuenta el hecho de que el perfil de las empresas en general, incluyendo las exportadoras, son pymes para las que la inversión en capital humano es más costosa y no siempre se perciben los beneficios generados por la implantación de estas políticas. Por ello, es conveniente establecer criterios que permitan mejorar este aspecto clave de la competitividad de la empresa española en el contexto internacional.

## POLÍTICAS DE FORMACIÓN TÉCNICA

Las disciplinas para la formación técnica de los profesionales de las empresas que llevan a cabo actividad exterior son, entre otras, comercio exterior, cooperación internacional, financiación y cobertura de riesgos, inversión exterior, logística internacional, nuevas tecnologías, identificación y desarrollo de oportunidades en mercados exteriores, etc.

El 66% de las empresas españolas facilitan formación técnica en materia de internacionalización, estando por debajo de países como Gran Bretaña, Suecia, Dinamarca, Francia, Alemania y Holanda (superiores al 70%). El porcentaje de las empresas españolas se sitúa en la línea de países como Bélgica y Luxemburgo (entre el 40% y el 70% de las

empresas). Y sin embargo, por encima de países como Irlanda e Italia en los que menos de un 40% de sus empresas ofrecen este tipo de formación técnica (PriceWaterhouseCoopers, 2.008).

Profundizando en el análisis de las empresas españolas, en la Figura 3.4 se observa una relación directa respecto de la fase de internacionalización en la que se sitúa la empresa.

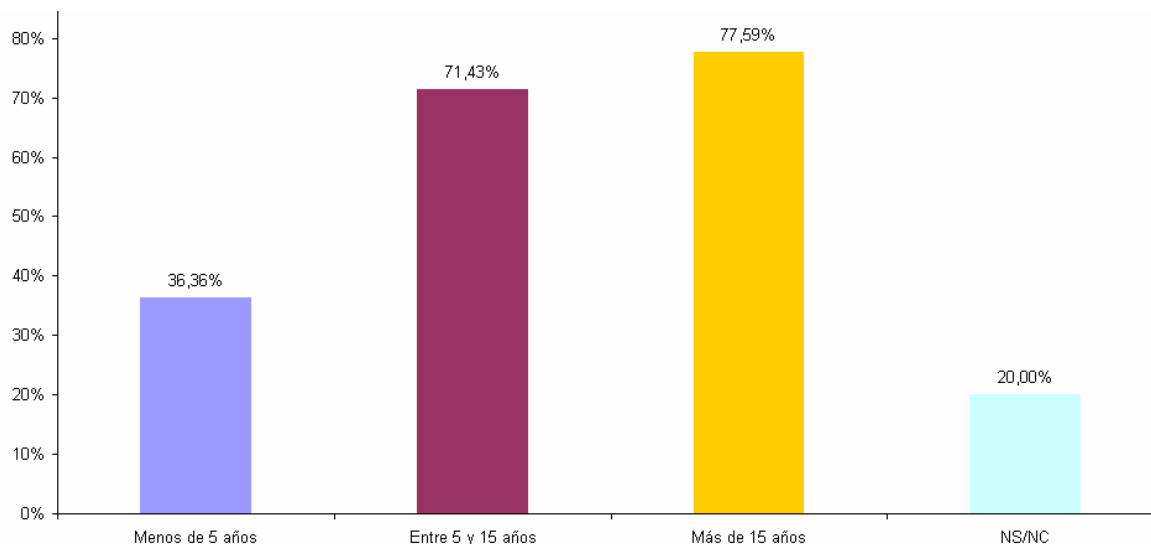


Figura 3.4: Formación técnica en las empresas españolas según años de experiencia internacional.

Fuente: Estudio PriceWaterhouseCoopers, 2.008.

Por el contrario, por volumen de facturación exterior no se observan grandes diferencias en el comportamiento de las empresas españolas una vez que éstas superan el 5% de facturación internacional sobre el volumen total (Figura 3.5).

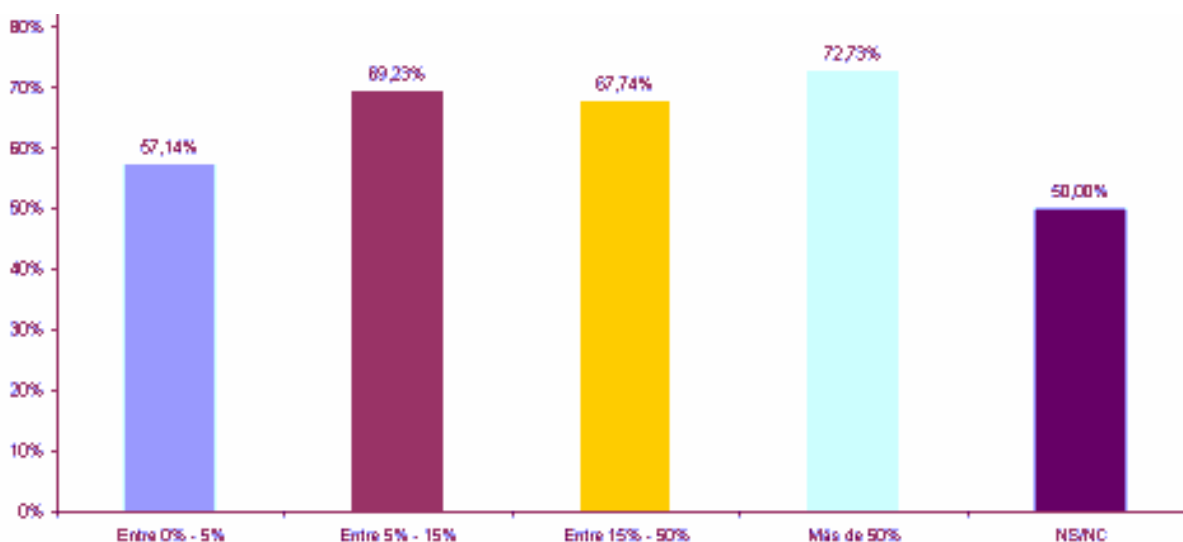


Figura 3.5: Formación técnica en las empresas españolas según volumen de facturación exterior.

Fuente: PriceWaterhouseCoopers, 2.008.

Las áreas que más se imparten en las empresas españolas, dentro de la formación técnica para la capacitación internacional de sus empleados, coinciden con las predominantes en las empresas europeas. En la Figura 3.6 se puede observar el porcentaje de cada área, destacando que la formación sobre la “Gestión internacional de los recursos humanos” resulta la formación técnica menos extendida. Ésta es el área principal de gestión que afecta al capital humano, y que aborda una disciplina muy sensible por su personalización a la cultura laboral local. Sin embargo, sólo se aborda en una de cada tres empresas, lo que indica que las empresas españolas con vocación internacional focalizan su esfuerzo en la entrada en el mercado a través de la venta de sus productos y servicios, y posteriormente, en su establecimiento en el mercado, para lo que se requiere el desarrollo de habilidades y conocimientos de gestión en ámbitos más globales. Dentro de los sectores, son las empresas de Tecnología, Ocio, e Infraestructuras, Ingeniería y Obra Civil las que más lo imparten, no superando en ningún caso una de cada dos.

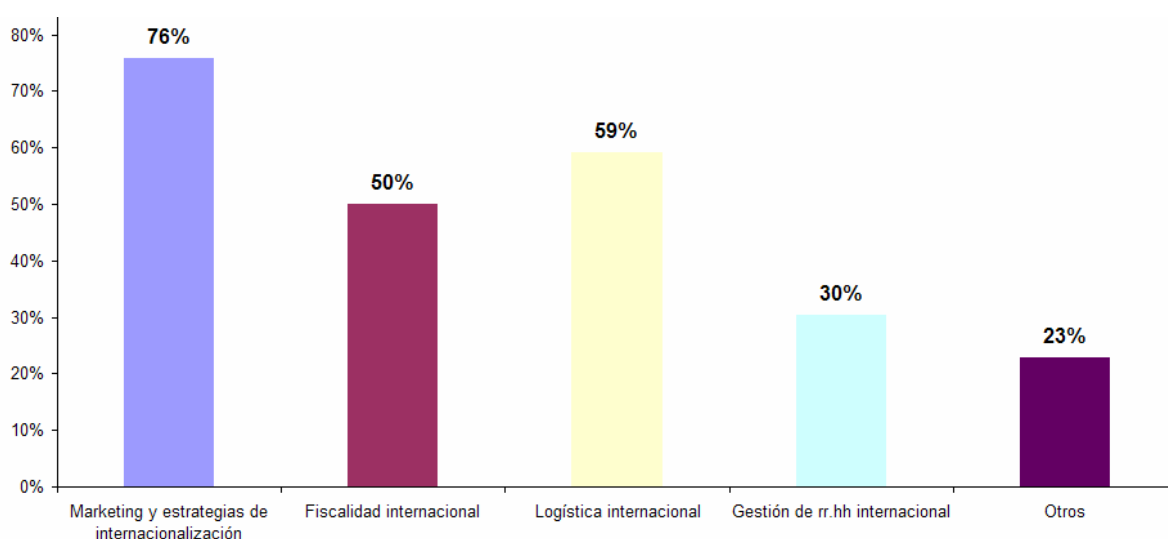


Figura 3.6: Principales áreas de formación técnica en las empresas españolas.

Fuente: PriceWaterhouseCoopers, 2.008.

En la Figura 3.7 de la página siguiente podemos observar el porcentaje de cada una de las principales áreas de formación en las empresas de infraestructuras, ingeniería y construcción españolas. Como se observa, las empresas de menos de 5 millones de facturación anual no ofrecen formación a sus empleados. En las empresas del sector predomina la formación en fiscalidad y normativa internacional, sobre todo en las empresas de entre 25 y 100 millones de euros de facturación.

Las debilidades de formación del sector se muestran sobre todo en referencia a la formación en marketing, en la que las empresas de los sectores de Tecnología, Ocio o Moda doblan a las empresas del sector españolas. En el otro extremo, el sector de la construcción es el que más ofrece en formación legal y fiscal, presente en un 74% de las empresas frente al 50% de sectores como el de Tecnologías o Alimentación que son los siguientes en este ranking.

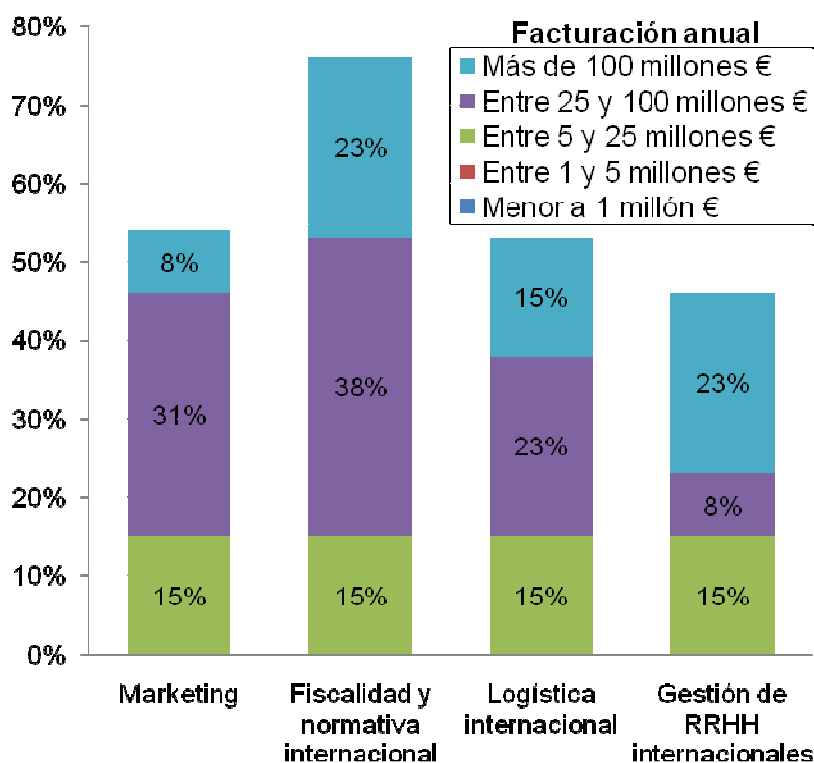


Figura 3.7: Principales áreas de formación técnica en las empresas de infraestructuras, ingeniería y construcción civil españolas.

Fuente: PriceWaterhouseCoopers, 2.008.

La mayoría de empresas españolas opta por acudir a expertos externos a la empresa (39%) para formar a su plantilla en temas de internacionalización, aunque hay un 50% de empresas que combinan la formación externa con la interna. Por el contrario, solo un 2% imparte la formación mediante formadores internos.

En España, existe un amplio número de posibilidades de formación externa, ya sea a través de organismos públicos o privados. Así, universidades, escuelas de negocio, cámaras de comercio y otras instituciones imparten diversos cursos y másteres especializados en negocios internacionales. De hecho, en el ranking que publica “Financial Times” tres de nuestras escuelas, el Instituto de Empresa, IESE y ESADE, se sitúan dentro de las veinte primeras posiciones a nivel mundial en cuanto a programas de formación a directivos (*Ibid.* p.38).

Como se observa en la Figura 3.8 de la página siguiente, las empresas españolas con vocación de internacionalización perciben como el principal oferente de formación técnica a las cámaras de comercio (27%), pero no descartan las escuelas de negocio (19%) y otras instituciones privadas (22%). Es destacable, por su potencial y proximidad a la empresa y a los profesionales, la baja utilización por parte de las empresas para el desarrollo de la formación técnica de los Colegios Profesionales (6%) y de los Institutos de Promoción Comercial (8%). Todo lo contrario ocurre con las empresas del sector de la construcción, que acuden de manera mayoritaria a estas fuentes de formación. Destaca el contraste con el resto de empresas españolas al ser otras instituciones públicas y los colegios profesionales los más elegidos, sobre todo destacan estos últimos con un 44%.

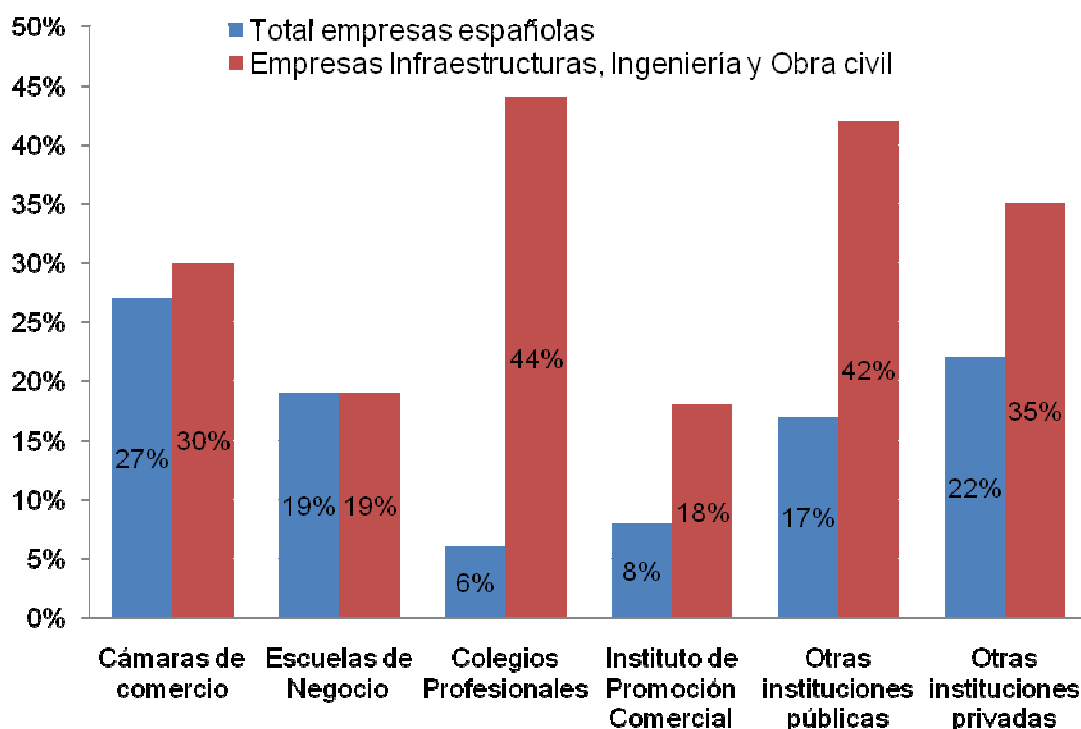


Figura 3.8: Centros de formación externa del total de empresas españolas frente al sector de Infraestructuras, Ingeniería y Obra civil.

Fuente: PriceWaterhouseCoopers, 2.008.

La capacitación en materias de índole internacional de un empleado le posiciona con una mayor empleabilidad, que el mercado reconoce y desea. Por tanto, la doble inversión en el coste de la formación y las horas no trabajadas durante el periodo de la misma, hace que se deba ser cuidadoso con la selección de los candidatos y la retención del talento, al menos durante un tiempo considerado mínimo para así obtener un retorno de la inversión de la formación adecuado y razonable para cada organización.

Se deben establecer unos requisitos mínimos para que un profesional de la plantilla pueda participar en el desarrollo de un programa de estas características, entre ellos destacan (*Ibid.* p.44):

- Profesional con competencias asociadas a puestos con proyección internacional.
- Desarrollo de un documento de compromiso en el que la empresa y el profesional acuerden un modelo de compensación en base al aprovechamiento y a la permanencia durante un tiempo determinado en la empresa, que asegure el desarrollo de la responsabilidad para la que ha sido capacitado.
- Carrera profesional asociada a la capacitación ofrecida y a la experiencia que se espera que el profesional desarrolle.

Una técnica para optimizar la inversión es la concentración de la formación de la máxima calidad en el personal directivo, bajo la obligación de transmitir en cascada los conocimientos y técnicas adquiridas al resto de profesionales de la plantilla. En este sentido, los destinatarios de la formación técnica en las empresas europeas abarcan con mayor intensidad al colectivo de mandos medios y altos, mientras que las empresas españolas se

centran de manera mayoritaria en los colectivos técnicos de sus organizaciones (79% frente a sólo un 5% del colectivo directivo).

Además, para el desarrollo de directivos globales o internacionales, se deben diseñar programas de desarrollo del liderazgo global. Éstos incluyen temas como estrategia, visión internacional, estructuración y diseño, cambio directivo, comunicación multicultural, ética internacional de los negocios, liderazgo de equipos, entrada en nuevos mercados y dirección en incertidumbre. Asimismo, es recomendable que incluyan componentes activos de aprendizaje, como un proyecto real de negocio. En esta línea, una práctica cada vez más extendida es el patrocinio de seminarios internos internacionales, en los que se reúne a personal internacional para intercambio de perspectivas sobre las distintas estrategias de negocio, facilitándose, al tiempo, el establecimiento de relaciones personales y discusiones formales e informales (*Ibid.* p.44).

## POLÍTICAS DE FORMACIÓN LINGÜÍSTICA

En cuanto a formación lingüística, en España sólo el 33% de las empresas facilitan la formación en idiomas. Además, un tercio de las organizaciones con actividad exterior continúan sin incluir la formación lingüística en sus empresas.

Prácticamente la totalidad de las empresas españolas que facilitan formación en idiomas, lo hacen como parte integral de sus planes de formación anual o para aquellos profesionales que lo requieren para el correcto desempeño de sus funciones. En este sentido, el 51% de las empresas incluye la formación en idiomas dentro de la oferta de sus planes de formación de manera habitual y constante, y el 39% ofrece formación sólo a los empleados que lo necesitan para poder desarrollar eficazmente su trabajo. Asimismo, el 3% facilita este programa de manera específica y previa a una asignación internacional. Es decir, para la empresa española, el conocimiento de un idioma extranjero es un requerimiento cada vez más normal e independiente de la motivación personal o del grado de internacionalización de la empresa (*Ibid.* p.44).

La definición de un nivel mínimo de dominio de un idioma extranjero como parte del proceso de selección de una organización, abre la posibilidad de identificar de entrada a profesionales con un perfil más adecuado para el desempeño de asignaciones internacionales.

Las empresas europeas tienen esta práctica generalizada, lo que las coloca en clara ventaja de partida frente a empresas españolas, pues inicialmente establecen soluciones a una de las barreras históricas y continuas del perfil del profesional español, que se incorpora a las empresas con niveles bajo-medio en idiomas extranjeros.

Por el contrario, las empresas españolas solo exigen el dominio de un idioma extranjero cuando desean iniciar u ofrecer un proceso de expatriación a un empleado. Respecto al nivel mínimo de dominio del idioma, el 81% de las empresas exigen que tenga un dominio del idioma hablado, mientras que la exigencia de leerlo o escribirlo desciende a un 63% y 52%, respectivamente.

En el entorno europeo, existe una clara tendencia a potenciar el aprendizaje del idioma en el que el profesional debe desarrollar su trabajo. En España la tendencia es potenciar, esencialmente, la lengua inglesa (81% de las empresas ofrecen esta lengua), siendo la formación en otros idiomas de carácter algo más residual (el francés un 34%, el alemán un 22% y el chino un 9%).

Dos de cada tres empresas españolas que ofrecen idiomas en su oferta formativa, lo hace en sesiones de formación grupal. El aprendizaje con profesor particular lo ofrecen prácticamente una de cada dos empresas (45%) y los programas especiales de inmersión total con viajes, residenciales, etc., tan sólo una de cada diez empresas. Dirigiendo esta formación en idiomas principalmente al colectivo de directivos (62%).

Para optimizar la inversión se debe corresponsabilizar al empleado en su proceso de aprendizaje lingüístico a través de la evaluación del nivel adquirido al final del proceso de aprendizaje, en algunos casos repercutiendo parte de su coste al empleado.

En este sentido, la participación en programas de formación idiomática en las empresas europeas tiene asociado un proceso de seguimiento del aprendizaje que va ligado a su financiación y aprovechamiento. A este respecto se realizan pruebas en el momento de acceder al mismo y al finalizarlo.

En el entorno nacional, cuatro de cada cinco empresas ofrece a los empleados formación en idiomas financiada, total o parcialmente. Pero al contrario que las empresas europeas, esta financiación no está vinculada al aprovechamiento de la formación.

Dentro de esta búsqueda de la corresponsabilidad, además de lo mencionado, se añade el desarrollo de un plan de marketing interno específico. Éste, debe exponer de manera atractiva y entendible para el participante, los beneficios del programa, y las expectativas de la empresa, y del candidato, impulsando su coparticipación en la elección de la formación respecto a una terna de posibilidades en centro, fechas y contenidos (*Ibid.* p.44).

## POLÍTICAS DE DESPLAZAMIENTO

El tener desarrollados unos procesos y políticas que resuelvan de manera estandarizada las necesidades que una empresa y un profesional, junto con su familia, deben afrontar cuando se inicia un desplazamiento internacional, facilita a las organizaciones la capacidad y agilidad diferencial para competir en el exterior, a la vez que mejora la gestión de este colectivo y ayuda a establecer un control sobre dichos costes de personal. Para el empleado, se traduce en mayores posibilidades de aprovechar las oportunidades internacionales que se le puedan presentar, al conocer de antemano el marco de responsabilidades y beneficios que la compañía le puede ofrecer.

Debe señalarse que tan solo una de cada tres empresas españolas (27%) con actividad en mercados internacionales, desplazan profesionales a otros países (*Ibid.* p.44).

El grado de experiencia en mercados internacionales se convierte en factor determinante del grado de desarrollo de las políticas de desplazamiento. Así, se puede afirmar que existen cuatro grandes estadios evolutivos de desarrollo de estas políticas:

- Estadio 1. Modelo Individual: Gestión individualizada en la búsqueda y en la negociación con el profesional.
- Estadio 2. Modelo de Políticas Marco: Establecimiento de políticas marco que limitan los escenarios de la negociación para la expatriación.
- Estadio 3. Modelo Integrado: Integración de las políticas de expatriación en los modelos de gestión de personas de las áreas de recursos humanos.

- Estadio 4. Modelo de Negociación Individual con marco corporativo: Negociación individual dentro del marco de políticas corporativas más flexibles.

A medida que la empresa madura en los mercados internacionales, se vuelve en cierto modo al modelo de negociación individual (Estadio 4). Esta situación se da en las multinacionales europeas y españolas, y se debe a que en el momento de máxima experiencia internacional se entiende que la necesidad de desplazar profesionales a otros países, si bien no ha desaparecido, sí ha disminuido debido a que, en dicho momento, la empresa ya se encuentra implantada en el exterior empleando mayoritariamente profesionales locales para su gestión. En este contexto, los profesionales desplazados responden a perfiles de alta dirección, globales y muy especializados, con los que la política corporativa representa un marco de gestión, pero resulta insuficiente para el profesional, por lo que la negociación individual se convierte en imprescindible.

Como se refleja en la Figura 3.9, de las empresas españolas que desplazan profesionales a otros países, el 63% (es decir, 18% sobre el total de empresas) se encuentra en el Estadio 2. Poseen formalizada de manera explícita su política de expatriación, regulando con ella las condiciones laborales y las obligaciones contractuales de los profesionales desplazados. El resto continuarían en el Estadio 1, manteniendo un Modelo de gestión individual de sus profesionales desplazados.

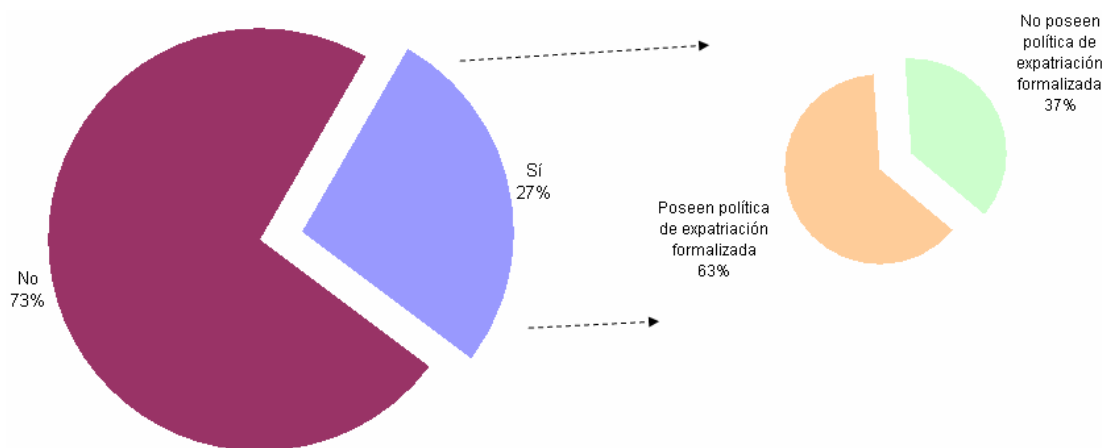


Figura 3.9: Empresas españolas que poseen Políticas de Expatriación.

Fuente: PriceWaterhouseCoopers, 2.008.

En contraste con las españolas, un 70% de las empresas europeas desplazan profesionales a otros países, por lo que sus políticas de gestión de la expatriación se ven cada vez más desarrolladas y dirigidas a mantener, entre otras, las condiciones de poder adquisitivo y calidad de vida de los profesionales en los países de destino.

Es necesario que las empresas españolas avancen hacia estadios superiores, estableciendo políticas formalizadas de desplazamientos internacionales que incluyan como mínimo (*Ibid.* p.44):

- Requerimientos y condiciones para optar a los programas de desplazamiento internacional.
- Criterios de selección de los candidatos interesados en participar en iniciativas internacionales o en el desarrollo de una carrera internacional.
- Incentivos a la movilidad retributivos y de otros tipos.



- Plan de contingencia en caso de conflictos internos derivados de un tratamiento inadecuado de los desplazados.
- Plan de comunicación para la transmisión y publicación de esta política, como medio de asegurar la transparencia y objetividad en los procesos de desplazamiento internacional.
- Proceso de retorno o repatriación al final del período de traslado.

Uno de los aspectos a tener en cuenta en las políticas de desplazamiento es la definición de una estrategia para la identificación de perfiles internacionales dentro de la organización. En este sentido, las empresas españolas destacan que para decidir y validar a los profesionales que deben o quieren iniciar su carrera profesional internacional, se basan principalmente en su nivel de competencias, habilidades y capacidad técnica, en el nivel idiomático de la lengua de destino y en los méritos del trabajador. En cambio, no tienen prácticamente en cuenta su motivación o antigüedad en la organización.

Sólo un 7% de las empresas españolas reconoce que la iniciativa para ofrecer una carrera internacional la toma el empleado en mayor grado, por lo que mayoritariamente parte de la empresa. Este bajo porcentaje puede deberse a la baja tasa de movilidad española, o bien a que las empresas emplean los desplazamientos internacionales como respuesta directa a las necesidades del negocio, y por tanto, no se da cabida a la iniciativa del propio profesional (*Ibid.* p.44).

Una buena medida a incorporar en las empresas para la elección del profesional a internacionalizar serían los viajes al extranjero. Una vez identificados los posibles candidatos y antes de tomar la decisión final de asignarlos a un destino determinado, se les familiariza con el país de destino, su cultura, su economía, su sistema político, etc. mediante una asignación de corto plazo y un recorrido programado por el país de destino. Permite evaluar la capacidad y el potencial de los candidatos con proyección internacional. Los profesionales, a su vez, aprovechan su estancia para familiarizarse con el estilo de vida del nuevo país, la forma de trabajar, el establecimiento de relaciones, etc.

Para que los empleados seleccionados se impliquen, las empresas españolas utilizan incentivos mixtos para impulsar los puestos que requieren desplazamientos internacionales, es decir, conoce el atractivo que un incentivo salarial conlleva, pero no deja sin desarrollar los incentivos no dinerarios. Así, los aspectos que las empresas españolas tienen en cuenta para conformar los paquetes de incentivos para la movilidad internacional son:

- Salario base superior al del país de origen (78%).
- Complementos de destino (70%).
- Otros complementos salariales (67%).
- Bonus/incentivos a corto plazo (59%).

El aspecto retributivo es un factor importante, que puede pasar de ser motivacional a higiénico en poco tiempo. Con el objetivo de clarificar esta situación y facilitar la repatriación posterior del profesional, hay que tomar las siguientes medidas:

- Mantener ajustado el salario base al país de origen para facilitar la repatriación.
- Ofrecer primas de adaptación al índice del coste de la vida y al índice de calidad de vida del país destino.

- Ofrecer complementos de vivienda.
- Resolver los aspectos fiscales y pago de impuestos.
- Aportar soluciones a temas de colegios.
- Ofrecer alguna subvención de transporte periódico al país de origen para visitas a familiares.
- Facilitar la resolución de temas personales.

Las empresas internacionalizadas que desarrollan estas prácticas suelen subcontratar estos servicios a empresas especializadas en estos temas, así como para obtener la información de mercado sobre salarios y beneficios aplicables en los países de origen y destino.

Dentro de los beneficios extrasalariales ofrecidos por las empresas españolas se hace una distinción entre:

- Incentivos de atracción, es decir, ofrecidos al empleado antes del desplazamiento:
  - Gastos del traslado (70%): Cobertura de los gastos temporales de traslado, hacen referencia a los gastos de dietas y hoteles hasta que el empleado es instalado de manera definitiva en una vivienda.
  - Gastos del viaje (52%): Gastos de viaje engloban el desplazamiento de los trabajadores y su acompañante al nuevo destino (billetes de avión, taxis, etc.).
  - Gastos de traslado de enseres (48%): Gastos de traslado de los bienes comprenden la mudanza o el almacenamiento de los muebles y las pertenencias del profesional y su familia.
- Incentivos durante el proceso de expatriación:
  - Seguro para emergencias (59%).
  - Vacaciones y permisos retribuidos (56%).
  - Asociación a clubes sociales en destino (56%).
  - Seguros de salud (33%).
  - Colegios para los niños (30%).
  - Planes de pensiones (22%).
  - Seguros de vida y accidentes (7%).

Pese a estos paquetes de incentivos mixtos, destacar que entre las principales causas de fracaso en el proceso de expatriación de un profesional destacan la inadaptación cultural de la familia del profesional al país de destino y la insatisfacción del empleado en el momento de su repatriación, provocada por la falta de gestión de sus expectativas al no planificar previamente una carrera profesional dentro de la empresa.

En el caso de la inadaptación cultural, como se observa en la descripción anterior de incentivos, los paquetes ofrecidos por las empresas españolas se centran en temas esencialmente logísticos y de compensación (salario base superior al de origen y otros elementos salariales, gastos de traslado, viajes, emergencias, permisos retribuidos, etc.), y no manifiestan tener desarrolladas políticas para el apoyo a la integración familiar en destino. Esta situación puede deberse a que no existe una mentalidad global o perspectiva globalizada en la organización, por lo que el desplazamiento se percibe por el profesional, especialmente en los puestos de dirección, como un alejamiento del centro de poder. De ahí que la compensación más importante continúe siendo, hoy en día, la económica. Todo lo contrario ocurre en las empresas europeas, que contratan compañías especializadas que gestionan con anterioridad la llegada del profesional y su familia, e incluso se han identificado cursos específicos previos a los futuros expatriados que preparan al profesional y a su familia a la nueva cultura, costumbres y características importantes para la mejor convivencia y adaptación al nuevo entorno.

Un aspecto importante, como práctica excelente en las políticas y procesos referentes a los desplazamientos internacionales, es la incorporación de la cultura de internacionalización en la empresa, previa a iniciar con el candidato el proceso efectivo del salto a esos nuevos mercados. Incorporar profesionales con experiencia internacional ayuda a generar conocimiento en los departamentos de RR.HH, sobre los problemas profesionales y personales a los que se debe enfrentar el desplazado. En esta dirección, se empieza el proceso incorporando gradualmente a profesionales procedentes de otros países en donde se desea abrir negocio. Este hecho, va calando en la compañía, desarrollando una nueva cultura más diversa que filtra nuevos valores de gran utilidad para, posteriormente, iniciar el traslado de algún directivo español.

Otra medida sería la creación de equipos de directivos para el desarrollo internacional, llamados “cuerpo de directivos diplomáticos”. Estos equipos multidisciplinares centran su actividad y especialización en la transmisión del know how de la empresa matriz. Su aspecto diferencial radica en asumir el desplazamiento internacional como su misión y tarea fundamental desde el inicio de su trabajo en el mismo, reduciendo conflictos, tensiones y simplificando el tratamiento de este aspecto, así como la gestión de expectativas. Además, en lugar de tener la consideración de desplazados se les considerará “expatriados de carrera”, con aquellas funciones asociadas que la empresa encomiende a este equipo, independientemente del país del que se trate.

Por otro lado, en los procesos de desplazamiento internacional, los profesionales sienten, en ocasiones, que el momento inicial para irse a otro país es intensivo en comunicación e incentivación (venta interna) por parte de directivos y mandos, pero una vez el profesional se ha incorporado, ese interés o intensidad de flujo comunicacional decae exponencialmente y el profesional experimenta un sentimiento de abandono, decepción, afectando dicha situación a su rendimiento. Por ello, hay que establecer un plan de comunicación continuo con el profesional en donde se abunda en su integración y la de su familia, así como en aspectos técnicos y de relación, intentando resolver cualquier queja, preocupación o duda de manera inmediata. Algunas empresas incluso llegan a establecer el puesto de gestor de desplazados o asignan un mentor y/o tutor específico en origen para el seguimiento del desarrollo del profesional desplazado (*Ibid.* p.44).

Este mentor y/o tutor juega un papel importante en otro de los factores que se deben desarrollar, la incorporación de sistemas de evaluación del desarrollo profesional durante la expatriación. Junto a los criterios tradicionales de esfuerzo y sacrificio, se deben ligar los resultados conseguidos con aspectos relativos a la evaluación del desempeño (la carrera profesional y oportunidades de promoción), evaluación del rendimiento (retribución variable) y la duración de la asignación internacional.

La empresa europea, al contrario que la mayoría de españolas, tiende a la fijación de objetivos relacionados con el proyecto internacional, los cuales deben ser alcanzados como requisito indispensable para avanzar en la carrera profesional.

La otra causa de fracaso del proceso de expatriación, como se ha dicho, es la repatriación. El principal reconocimiento al esfuerzo del expatriado se hace sobre la carrera profesional del empleado, accediendo de manera más rápida y directa a puestos de responsabilidad que deben ser diseñados teniendo en cuenta esta característica que la internacionalización introduce. Se trata de gestionar las expectativas del empleado con la carrera internacional y la posición, responsabilidad y objetivos que el profesional acepta y las circunstancias que le acompañan y rodean. En este sentido una comunicación transparente y realista facilita el éxito de estos procesos.

La definición de las políticas de repatriación es uno de los aspectos menos resueltos tanto en las empresas europeas como las españolas, aunque en estas últimas el grado de desarrollo es aún mucho menor. En el ámbito europeo las prácticas tienden a la consideración de los costes de repatriación al inicio del proceso, si bien en ningún caso, se resuelven los conflictos derivados del puesto de trabajo de retorno.

En el caso de las empresas españolas, tanto el trabajador como la empresa asumen una serie de obligaciones cuando llevan a cabo procesos de expatriación y repatriación. Entre las obligaciones contractuales que asumen las empresas destacan:

- Reserva del puesto de trabajo del empleado, con el mismo nivel y salario de referencia. Una de cada dos empresas españolas ofrece esta cláusula (52%).
- Regulación del contrato por causas de retorno anticipado. Un 22% de empresas firma esta cláusula contractual con el empleado expatriado.
- Regulación contractual de causas de extinción del contrato e indemnización asociada. Es la cláusula menos ofrecida, tan sólo un 7% de las empresas españolas la asume.

Del mismo modo, hay dos cláusulas contractuales que obligan al empleado, si bien su utilización por las empresas españolas es minoritaria, tal y como se deriva de los siguientes porcentajes:

- Pacto de permanencia en la empresa (22% de las empresas lo acuerdan y clausulan con el empleado expatriado).
- Pacto de no competencia post-contractual si el trabajador abandona la empresa (utilizada por un 19% de las empresas españolas).

Con respecto a estas dos últimas cláusulas, su uso se debe extender ya que hay que desarrollar mecanismos adecuados que garanticen la capacidad para retener el valor añadido que aportan los repatriados. Un 25% de los expatriados abandonan la empresa cuando regresan al país de origen. En estos casos, la empresa no sólo fracasa en la apropiación del conocimiento adquirido por sus empleados, sino que pone a disposición de la competencia los conocimientos y habilidades adquiridas en la asignación (*Ibid.* p.44).

## 4 ESTRATEGIAS DE ENTRADA EN LOS MERCADOS EXTERIORES

La elección del modo de entrada es una de las decisiones fundamentales a adoptar a la hora de plantear un proceso de internacionalización. Las distintas alternativas pueden ser agrupadas en tres grandes bloques: abastecer los mercados exteriores a través de transacciones comerciales, ceder la explotación de la ventaja a un agente extranjero o desplazar capacidades productivas efectuando una inversión directa en el exterior (IDE).

### 4.1 LA EXPORTACIÓN

Esta alternativa suele ser la utilizada por muchas empresas para iniciar su expansión internacional ya que es la manera más sencilla de abordar la entrada en un mercado exterior, siendo su característica distintiva fundamental el hecho de que la producción se mantiene centralizada en el país de origen, desde el cual se abastecen el resto de mercados internacionales a través de transacciones comerciales. La estrategia de exportación presenta una serie de ventajas, pero también algunos inconvenientes (Claver Cortés, Enrique; Quer Ramón, Diego, 2.000, *apud* Hill y Jones 1.996).

Entre las ventajas destacan las siguientes:

- Evita el coste de establecer operaciones de fabricación en el país anfitrión.
- Permite la obtención de economías de escala, al tener una producción centralizada que posteriormente es enviada a otros mercados nacionales.

Entre sus desventajas encontramos las siguientes:

- Existencia de economías de localización en otros lugares del exterior, que pueden hacer desaconsejable la exportación desde el país sede.
- Existencia de elevados costes de transporte, que pueden encarecer la exportación.
- Existencia de barreras arancelarias, que también pueden hacerla cara y arriesgada.
- Problemas con agentes locales a los que se haya delegado actividades de marketing y que pueden perseguir sus propios intereses.

Podemos considerar que la exportación será recomendable como estrategia de entrada frente a la fabricación exterior, cuando ocurra alguna de estas circunstancias (*Loc. cit., apud* Aaker, 1.987):

- La empresa es pequeña y no tiene los recursos necesarios para invertir en el exterior.
- No es recomendable un fuerte compromiso debido al riesgo político, al escaso atractivo del mercado de destino o su incertidumbre.
- No existe presión política o económica para fabricar en el exterior.

#### 4.1.1 TIPOS DE EXPORTACIÓN

La empresa puede exportar de distintas maneras, indirecta o pasiva y directa o activa (*Ibid.* p.55, *apud* Jarillo y Martínez 1.991). Como veremos, en algunos casos, se produce una combinación con otras modalidades de entradas contractuales o inversoras.

- Exportación indirecta o pasiva. En este caso la empresa se limita a producir y vender tal y como hace con los clientes locales. Es como si la empresa no exportara, ya que toda la problemática exterior está en manos de un intermediario localizado en el país de origen, que puede ser de varios tipos:
  - Comprador extranjero. Persona física o jurídica que compra por cuenta de una empresa situada en el país destino.
  - Comerciante. Operador internacional que compra en origen para revender en otros países, tomando posesión de la mercancía, y en consecuencia, asumiendo el riesgo.
  - Bróker. Intermediario que pone de acuerdo a vendedor y comprador de países distintos, a cambio de una comisión o pago fijo. No toma posesión de la mercancía.
  - Agente. Individuo o empresa que, a cambio de una comisión, se encarga de colocar los productos en el exterior. Su vínculo con la empresa exportadora es mucho más permanente que el que mantiene el bróker.
  - Casa exportadora. Firma que vende en el extranjero en representación de la empresa, actuando como si fuera su departamento de exportación. Posee un grupo de especialistas en comercio exterior y trabaja a comisión para pequeñas empresas exportadoras que no compiten entre sí.
  - “Trading company”. Empresa general de comercio que opera en muchos países a través de una red de conexiones internacionales. Puede tomar posesión del producto o trabajar a comisión.
  - Consorcio de exportación. Entidad independiente cuya propiedad ostenta un grupo de empresas que, debido a su reducido tamaño o a su escaso conocimiento experiencia en las actividades internacionales, no exportan por su cuenta sus productos. El consorcio constituye, para dichas empresas, algo así como un departamento conjunto de exportación, por lo que entra en la órbita de la cooperación empresarial.
- Exportación directa o activa. La empresa entra en contacto con intermediarios o compradores finales en el extranjero, haciéndose cargo de todos los aspectos burocráticos, logísticos y financieros de la exportación. Si la empresa tiene muy pocos compradores en el extranjero, puede que el propio director de exportación o algunos representantes viajen para negociar los pedidos. Si, por contra, la empresa tiene muchos clientes, se hace difícil controlar todas las operaciones desde origen, precisando la ayuda de intermediarios locales o de personal propio en el país de destino. En el primer caso, encontramos tres tipos de intermediarios situados en el país de destino:
  - Importador. Compra los productos del exportador por su cuenta y riesgo, tomando posesión de la mercancía, revendiéndola luego a los compradores finales.

- Agente. Actúa en representación de la empresa exportadora en el país de destino, contactando clientes, negociando pedidos, gestionando el cobro, etc. No toma posesión de los productos, trabaja a comisión y puede operar en exclusiva para el exportador o compartir su tiempo con otras empresas.
- Distribuidor. Toma posesión de los productos, encargándose de venderlos a clientes finales a cambio de un margen. Sin embargo, a diferencia del importador, suele poseer una exclusividad territorial y mantiene un vínculo a largo plazo con la empresa exportadora.

Por otro lado, la operación de exportación directa con personal propio en destino puede realizarse a través de diversas fórmulas:

- Oficina de representación o enlace. Es la cara visible de la empresa en el país, proporciona información, coordina los embarques, etc. Se dará en el caso de que se requiera una mínima presencia en el país, ya que se vende a través de intermediarios locales, vendedores viajeros o desde el departamento de exportación en origen.
- Delegación comercial. Además de lo anterior, se encarga de la publicidad y promociones, de las relaciones con grandes cadenas mayoristas y minoristas, etc.
- Filial de ventas. Supone la máxima presencia posible a través de la exportación directa. Dicha filial tiene una fuerza de ventas propia y asume todas las funciones comerciales en ese mercado. Normalmente es una empresa con personalidad jurídica propia.

La exportación directa presenta ventajas e inconvenientes frente a la indirecta (*Ibid.* p. 55, *apud* Root, 1.998). Entre sus ventajas destacan: el mayor control sobre las variables de marketing; la mayor concentración del esfuerzo comercial en el producto de la empresa; una mejor y más rápida información sobre el mercado de destino (con el consiguiente aprendizaje); y la protección de marcas y otros activos intangibles. Por el contrario, se necesitan conocer los procedimientos de envío y cobro internacionales, y presenta mayores costes de puesta en marcha, requerimientos de información y riesgos.

## 4.2 LOS ACUERDOS CONTRACTUALES

Esta segunda estrategia de entrada engloba una serie de modalidades en las que no se produce inversión de manera directa por parte de la empresa que se internacionaliza, sino que dicha inversión es realizada por algún agente situado en el país de destino (de ahí que también se denomine inversión indirecta). Conlleva, respecto a la exportación, una mayor intensidad de penetración en el país de destino, así como un mayor control de las operaciones productivas en el mismo. Desde un punto de vista general, el fundamento teórico de esta modalidad de entrada lo encontramos en las estrategias de cooperación empresarial que muchos autores también denominan alianzas estratégicas.

La estrategia de cooperación en el ámbito internacional presenta indudables ventajas, como el aprendizaje acerca de las habilidades de un socio, pero no está exenta de riesgos (*Ibid.* p. 55, *apud* Porter y Fuller, 1.986). Los beneficios principales podrían ser:

- Obtención de economías de escala o de experiencia, mediante la concentración de una actividad que queda al servicio de varias empresas.

- Acceso al conocimiento o habilidad para realizar una actividad, cuando existen asimetrías entre las empresas.
- Reducción del riesgo, debido a que ningún socio soporta el riesgo y coste totales de la actividad.
- Ordenación de la competencia, ya que la cooperación puede influir sobre con quien compite una empresa y las bases para tal competencia.
- Frente a las transacciones a larga distancia, puede aliviar las dificultades de transacción.
- Frente al desarrollo interno, permite una mayor rapidez para adquirir conocimiento o cuota de mercado, implica un menor coste debido a las ventajas de la empresa ya establecida y puede suponer un compromiso menos irreversible.
- Frente a las fusiones, supone un menor coste que el que implicaría adquirir una empresa compatible, protege la independencia de los equipos de gestión y representa también un compromiso menos irreversible.

Por su parte, las desventajas de esta modalidad pueden encuadrarse en tres categorías:

- Costes de la coordinación continúa entre los socios, que implica tiempo y dinero, además de poder existir divergencias entre los intereses de aquellos.
- Erosión de la posición competitiva, al poder crear un nuevo competidor o fortalecer a uno existente, mediante la transferencia de conocimiento o el acceso al mercado.
- Extracción de beneficios por parte de un socio, debido a que el otro se encuentra en una posición negociadora adversa (inversiones especializadas o irreversibles, contribución de un socio difícil de reemplazar, etc.)

#### 4.2.1 TIPOS DE ACUERDOS CONTRACTUALES

Tanto las anteriores ventajas como los inconvenientes no son típicos de todas las formas de cooperación, que pueden adoptar diversas modalidades abarcando desde los simples acuerdos tácitos o “pactos entre caballeros”, hasta fórmulas más formales o explícitas como la creación de una empresa conjunta o joint venture. Esta última, al suponer una inversión directa en el país de destino, será abordada posteriormente. Entre ambos extremos, encontramos múltiples acuerdos contractuales que implican una transferencia de conocimiento (procesos, productos o know how) y pueden ser agrupados en las siguientes categorías (*Ibid.* p. 55, *apud* Hefalas 1.990).

- Licencias. Engloban una variedad de acuerdos a través de los cuales la compañía doméstica (licenciante o licenciador) pone sus activos intangibles (patentes, secretos comerciales, know how, marcas o nombre comerciales) a disposición de las compañías extranjeras (licenciatarias o licenciadas) normalmente a cambio de royalties (cantidad fija por unidad de venta o porcentaje sobre las ventas o beneficios). Podemos encontrar algunos aspectos ventajosos pero también ciertos inconvenientes en la licencia (*Ibid.* p. 55, *apud* Root, 1.998). Entre sus ventajas destacan:
  - Evita barreras a la exportación (costes de transporte, aranceles, etc.).
  - Supone un menor riesgo político que la inversión directa.



- Permite satisfacer el requerimiento del gobierno huésped de que parte de la producción sea efectuada por alguna empresa local.
- Para empresas de servicios (cuyo producto no es exportable en sentido estricto y requiere una elevada adaptación local) puede ser bastante atractiva, ya que gran parte del coste de esa adaptación es traspasado al licenciatario extranjero.
- Implica un bajo compromiso de recursos, por lo que resulta accesible para empresas de escaso tamaño.

Entre sus inconvenientes:

- Necesidad de poseer una tecnología o nombre comercial que sean atractivos.
  - Falta de control sobre las operaciones (lo que no sólo puede provocar unos malos resultados en ese país, sino también una pérdida de discrecionalidad por parte de la empresa licenciante para efectuar una coordinación estratégica global).
  - Limitación del potencial de beneficios, al estar sometido a las condiciones del acuerdo.
  - Riesgo de crear un competidor al transferir la tecnología propia.
  - Posible derecho de exclusividad para el licenciatario en su país, por lo que el licenciante no puede emplear otros modos de entrada mientras dure el acuerdo (coste de oportunidad de la licencia).
- Franquicias. Suponen una forma de licencia en la cual una empresa (franquiciador) cede un sistema de negocio así como una propiedad industrial a otra empresa o persona independiente (franquiciado). Consiste en un tipo particular de licencia para la distribución al detalle, en la cual la empresa licenciante no se limita, por ejemplo, a autorizar el uso de su marca, como en la licencia tradicional, sino que proporciona a la empresa licenciataria algo más (*Ibid.* p. 55, *apud* Jarillo y Martínez 1.991). Ello puede consistir en un producto y un sistema de estandarizado de operaciones y marketing en el punto de venta (franquicia de producto) o sólo en un sistema estandarizado de operaciones y marketing (franquicia de montaje de negocio). Ya sea en uno u otro caso, la empresa franquiciadora es la encargada tanto de perfeccionar y estandarizar el sistema hasta los últimos detalles como de efectuar una publicidad corporativa o institucional que refuerce la imagen global de marca.

La franquicia también presenta aspectos positivos y negativos (*Ibid.* p. 55, *apud* Root, 1.998). Sus ventajas principales son:

- Permite una expansión rápida con un bajo desembolso de capital.
- Posibilita instaurar un sistema estandarizado de marketing, creando una imagen distintiva.
- Puede existir una alta motivación por parte de los franquiciados (al acceder a la marca comercial del franquiciador).
- Supone un menor riesgo político respecto a otras alternativas.

Sus inconvenientes son similares a los de la licencia, a los que cabría añadir alguna posible restricción por parte del gobierno huésped sobre los términos del acuerdo. Tal vez la desventaja más pronunciada sea la falta de control de la calidad por parte del franquiciador, debido a la distancia geográfica que le separa de sus franquiciados y, en muchos casos, al gran número de estos. La solución para soslayar este inconveniente puede ser crear una filial en cada país o región, que se encargaría de establecer franquiciados en esa zona y controlar la calidad del servicio que prestan.

- Contratos de administración. Son aquellos en virtud de los cuales una empresa dirige las operaciones cotidianas de otra situada en un mercado extranjero. La empresa que se internacionaliza normalmente es responsable de la planificación a largo plazo y del establecimiento de objetivos. La empresa local, por su parte, mantiene la propiedad y el control de la organización.
- Contratos “llave en mano”. El proyecto llave en mano es un acuerdo contractual en virtud del cual el contratista se responsabiliza de la instalación y puesta en funcionamiento de una fábrica, proporcionando la tecnología y asistencia técnica especializada, los diseños e ingeniería básicos, el suministro de maquinaria, la construcción de la planta, la instalación de entrada en servicio (*Ibid.* p. 55, *apud* Fernández Sánchez, 1.996). En el contexto internacional es muy parecido al contrato de administración, en el sentido de que la propiedad de la organización es mantenida por la empresa del país anfitrión. Sin embargo, en este caso, el papel de la empresa extranjera es crear el proyecto. Después de entregarlo a la empresa del país de destino, la empresa extranjera puede iniciar un contrato de administración durante un tiempo determinado.
- Contrato de fabricación. Esta modalidad, también conocida como subcontratación (outsourcing), es un acuerdo contractual por el que la empresa contratista o principal encarga a la subcontratista la producción de productos o componentes, o la realización de servicios. Permite al principal centrarse en sus actividades esenciales, externalizando las no básicas o para las que no tiene suficiente pericia, disminuyendo el compromiso de recursos y de gestión, al tiempo que reduce riesgos y diversifica sus suministros. Para el subcontratista, los estrechos lazos con el principal facilitan la formulación y estabilidad de su estrategia, aunque puede suponer un importante riesgo derivado de su dependencia de un único cliente. A las tradicionales ventajas de una práctica de externalización (reducción y mejora en la estructura de costes, mayor disponibilidad de flujos de tesorería, mejora de la rentabilidad económica y reducción de riesgos) pueden añadirse otras más específicas del outsourcing, como:
  - Mejora de la calidad y de los plazos de ejecución de determinadas actividades y por tanto de la eficiencia global de los procesos.
  - Mayor focalización en el negocio específico de la empresa.
  - Disposición de personal altamente cualificado y especializado para las funciones externalizadas.
  - Aumento de la flexibilidad y de la agilidad de respuesta ante los cambios del mercado.

Pero, como en todo proceso, y de manera inherente, existen aspectos negativos que forman parte integral del outsourcing:

- El ahorro con el uso de outsourcing puede que no sea el esperado.

- Se podría perder el control sobre ciertas actividades y la compañía puede pasar al depender del outsourcing.
- El traspaso de información podría provocar problemas de confidencialidad.
- Alto impacto en el cambio de proveedor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.
- Otros acuerdos contractuales. En esta categoría quedarían englobados otros tipos de acuerdo, tales como los contratos de asistencia técnica, de servicios, los acuerdo de coproducción y los de I+D en colaboración.

#### 4.3 LA INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR

A diferencia de las dos estrategias anteriores, la Inversión Directa en el Exterior (IDE) supone el compromiso de aportación de capital por parte de la empresa en el país de destino. Se dice que existe IDE cuando “un agente económico (inversor) residente en un determinado país realiza una inversión en una empresa localizada en el exterior, mediante la cual obtiene una participación y una influencia efectiva y estable en su gestión” (*Ibid.* p. 55, *apud* Durán Herrera, 1.999). Por consiguiente, para que exista IDE, se tienen que cumplir al menos dos requisitos: aportación de recursos financieros o su equivalente en una empresa en el exterior; e intención de permanecer durante un largo horizonte temporal y participar en la administración de la empresa que se crea o adquiere en el exterior.

Existen diversas razones por las que una empresa puede pretender invertir en exterior, asumiendo los riesgos inherentes. Con carácter general, pueden ser agrupadas en cinco categorías (*Ibid.* p. 55, *apud* Dunning, 1.992):

- Búsqueda de recursos. Adquirir recursos específicos a un coste más bajo que el que podría obtener en su país de origen: materias primas, mano de obra; capacidades tecnológicas, directivas, organizativas o de marketing, etc.
- Búsqueda de mercados. La empresa invierte en un país para suministrar bienes o servicios en ese país o en países adyacentes. Desde un punto de vista más específico, esta inversión en busca de mercados puede estar motivada por la pretensión de proteger mercados existentes o explotar mercados emergentes, seguir a proveedores o clientes en su internacionalización, adaptar con mayor facilidad los productos a los requerimientos locales, reducir los costes del suministro a distancia, tener presencia física en los principales mercados servidos por los competidores, evitar barreras impuestas por los gobierno anfitriones o, incluso, aprovechar incentivos proporcionados por éstos.
- Búsqueda de eficiencia. En este caso se pretende racionalizar las inversiones efectuadas en busca de recursos o de mercados de forma que se puedan obtener beneficios del gobierno común de esas actividades geográficamente dispersas. Dichos beneficios están vinculados esencialmente a las economías de escala o de alcance y a la diversificación de riesgos y surgen de la especialización de productos o procesos, del aprendizaje derivado de producir en culturas diferentes y de las oportunidades de arbitraje de costes y precios a través de los intercambios.
- Búsqueda de activos estratégicos. La empresa invierte, habitualmente mediante la adquisición de activos de competidores extranjeros, con el objetivo de sostener o mejorar su competitividad internacional. Algunos ejemplos encuadrados en esta

categoría podrían ser adquirir una empresa o efectuar una alianza estratégica con ella con el objetivo de frustrar las intenciones de hacerlo de un competidor, fusionarse con un rival extranjero para fortalecer capacidades conjuntas frente a un rival más poderoso, adquirir un grupo de proveedores para monopolizar el mercado de un suministro particular, obtener acceso a canales de distribución para mejorar la promoción de la marca, adquirir una empresa que fabrique un producto complementario para diversificar la oferta, aliarse con una empresa nativa para tomar una posición ventajosa de cara a posibles contratos gubernamentales, etc.

- Otros motivos, encontramos otros tres grupos de razones para la IDE difícilmente encuadrables en las cuatro categorías anteriores:
  - Inversiones que buscan escapar de legislaciones restrictivas o políticas macroeconómicas del gobierno del país de origen.
  - Inversiones de soporte que prestan apoyo a otras actividades de la empresa.
  - Inversiones pasivas que se aproximan a las inversiones de cartera persiguiendo beneficios o apreciaciones del capital invertido, más que inyectar nuevos activos o habilidades en la empresa y ejercer un control e influencia sobre la toma de decisiones, como sería el caso de las inversiones directas propiamente dichas.

#### 4.3.1 TIPOS DE INVERSIONES DIRECTAS EN EL EXTERIOR

A la hora de efectuar una IDE, hay que adoptar una serie de decisiones. La primera será determinar si la producción va a permanecer en el país de origen (con lo que la IDE supondrá un establecimiento meramente comercial en el país de destino) o va a ser trasladada al exterior (es decir, la IDE tomará la forma de un establecimiento de producción, ya sea de un componente o del producto completo). La segunda decisión gira en torno a si la IDE va a ser realizada de manera conjunta con otras empresas, ya sean domésticas o nativas del país de destino de la inversión (empresas conjuntas o joint ventures), o por la propia empresa en solitario (filiales propias). En caso de optar por establecer una filial propia, una tercera decisión será determinar si va creada desde cero, esto es, configurar una nueva empresa ya establecida en el país (crecimiento externo).

La clasificación de IDE más frecuente considerada es la relativa a la distinción entre inversiones conjuntas e inversiones en solitario, las cuales vamos a analizar a continuación:

- Inversiones conjuntas: creación de una joint venture.

Se trata de una modalidad concreta de cooperación empresarial, por lo que sus fundamentos teóricos son similares a los que hemos expuesto anteriormente para los acuerdos contractuales. Una joint venture es “una nueva sociedad (filial, subsidiaria o hijo) creada por dos o más empresas (socios, padres o matrices) que, aunque con personalidad jurídica independiente, desarrollan una actividad empresarial supeditada a las estrategias competitivas de las empresas propietarias. Esta forma de cooperación supone, durante un periodo de tiempo no muy corto, la aportación de fondos, tecnología, personal, bienes industriales, capacidad productiva o servicios por parte de dos o más entes jurídicamente independientes e interesados en crear una empresa cuya actividad potencie sus estrategias competitivas” (*Ibid.* p. 55, *apud* Fernández Sánchez, 1.996).

La estructura de propiedad del capital de la empresa conjunta puede quedar repartida al 50% por dos socios (joint venture 50/50) o adoptar otras modalidades

donde uno de los socios ostenta una participación mayoritaria. Además, las joint ventures pueden estar integradas por socios de la misma nacionalidad para operar dentro de su país de origen o en otros países, o por socios de diferente nacionalidad, buscando operar internacionalmente. En este último caso, puede estar constituida por una empresa extranjera y una empresa nativa del país de destino o por varias empresas extranjeras que deciden invertir en dicho país.

Además de la pretensión de compartir los riesgos con otra empresa, aspecto común a cualquier tipo de joint venture, existen algunas otras razones para elegir esta fórmula de entrada en el caso concreto de que se cuente con un socio del país de destino (*Ibid.* p. 55, *apud* Root, 1.998). Por un lado, la existencia de presiones gubernamentales (que exigen la participación de un socio local para poder invertir) y, por otro, aprovechamiento de las contribuciones del socio nativo (aportación de capital, conocimiento del entorno y de las prácticas de los negocios, contactos con proveedores, clientes, bancos u organismos oficiales, habilidades directivas, productivas o comerciales, prestigio local, etc.)

No obstante, el principal punto débil de esta fórmula de entrada frente a la inversión en solitario es el menor control sobre las operaciones. Ello puede traducirse en una serie de inconvenientes: limitación del potencial de beneficios, diseminación de la tecnología propia, dificultad para emplear sistemas centrales financieros y de información, y obstáculos para la coordinación e integración global (de esa joint venture con la sede central o con otras filiales).

- Inversiones en solitario: establecimiento de una filial o subsidiaria propia.

Consiste en la creación de una unidad productiva propia para atender a un mercado local desde el propio país de destino. La diferencia fundamental con la joint venture radica en que la empresa posee la totalidad del capital de la filial o subsidiaria. Por tanto, esta estrategia supone el mayor grado de compromiso a la hora de abordar la entrada en el exterior. Su punto fuerte es el mayor control sobre las operaciones, lo que consigue superar algunos de los inconvenientes de la joint venture. Con ello permite: especializar la filial en función de las necesidades estratégicas de la empresa; utilizar los beneficios obtenidos en un país para abordar un ataque competitivo en otro; fijar los precios de transferencia con mayor libertad, etc.

Sin embargo, esas ventajas potenciales surgen a costa de asumir todos los costes y riesgos en solitario. Algunos de esos riesgos (como el desconocimiento del entorno) pueden ser soslayados mediante la adquisición de una empresa local pero en ese caso, se tendrían que afrontar otros problemas como la adecuada integración de dos culturas organizativas que pueden ser incompatibles.

El Banco de España en su informe anual de 2.007 “Balanza de pagos y posición de inversión internacional de España” (Anexo B) presentó un análisis de los determinantes a nivel de empresa de las decisiones de inversión exterior directa.

De acuerdo con los resultados obtenidos para el conjunto de los sectores, el tamaño, la experiencia en la actividad exportadora, la presencia de capital extranjero en la estructura de propiedad de la empresa y el hecho de que cotice en bolsa son las variables que más incidencia tienen en las empresas españolas sobre la probabilidad de invertir en el exterior.

En cambio, los años de vida de la empresa no tienen un impacto significativo, lo que podría estar relacionado con que, en el período que abarca el estudio (2.003-2.006), la IDE se caracterizó por su diversificación geográfica y sectorial, y, en consecuencia, la experiencia en el mercado local perdió relevancia. La relación capital-trabajo y los indicadores de

cualificación del capital humano también tienen, como cabría esperar, una incidencia positiva sobre la probabilidad de invertir en el exterior. En cambio, un resultado algo sorprendente de las estimaciones es que el esfuerzo tecnológico no resulta significativo cuando se aproxima mediante los gastos en I+D y los pagos por transferencia de tecnología realizados por la empresa. Sin embargo, el hecho de que la ratio de inmovilizado inmaterial por trabajador sea significativa y las dificultades para aproximar el esfuerzo tecnológico en algunas de las empresas de la muestra sugieren interpretar con cautela este resultado. Finalmente, el grado de concentración sectorial tiene un impacto negativo, pero no significativo sobre la probabilidad de invertir en el exterior, lo que podría estar ligado, al igual que en el caso del tamaño, al grado de diversificación de la IDE en los años del estudio (Banco de España, 2.008).

En cuanto a IDE del sector, se observa en la Tabla 4.1 que han variado a lo largo de los años, mostrando un gran repunte en el año 2.005, en el que representó un casi un 14% de las totales del país con una cifra de 4.771 millones de euros. El último año del que se disponen datos, el 2.009 las IDE del sector de la construcción se situaron en un 3,46% del total de IDE. En la misma figura se observa la variación que han ido representando sectores relacionados como el de actividades inmobiliarias y los servicios técnicos de arquitectura e ingeniería. Todos estos datos se encuentran desglosados en el Anexo A.

IDE brutas de España							
	TOTAL	Construcción		Actividades Inmobiliarias		Servicios Técnicos	
	Miles de €	Miles de €	%	Miles de €	%	Miles de €	%
1.993	1.879.122,57	15.545,58	0,83	29.244,11	1,56	2.538,85	0,14
1.994	4.236.349,09	80.581,56	1,90	2.892,20	0,07	790,01	0,02
1.995	5.991.278,95	80.361,40	1,34	19.356,85	0,32	6.204,71	0,10
1.996	5.014.740,78	82.592,57	1,65	13.107,06	0,26	19.719,48	0,39
1.997	10.522.803,91	229.411,21	2,18	13.506,83	0,13	52.973,90	0,50
1.998	15.410.650,43	251.320,43	1,63	178.312,42	1,16	24.982,89	0,16
1.999	51.528.635,16	369.682,12	0,72	120.675,25	0,23	25.236,49	0,05
2.000	60.479.753,10	320.298,57	0,53	52.088,85	0,09	19.066,03	0,03
2.001	47.860.570,63	213.941,34	0,45	27.627,20	0,06	186.114,09	0,39
2.002	46.986.225,77	1.104.613,09	2,35	130.946,51	0,28	17.283,43	0,04
2.003	31.758.190,76	184.393,06	0,58	251.876,49	0,79	38.117,55	0,12
2.004	49.294.683,95	1.850.107,27	3,75	131.624,03	0,27	38.808,86	0,08
2.005	34.495.299,74	4.771.435,30	13,83	168.276,75	0,49	96.273,67	0,28
2.006	66.004.677,79	2.417.630,08	3,66	786.873,44	1,19	129.112,45	0,20
2.007	111.187.113,35	1.591.132,33	1,43	428.368,06	0,39	74.719,09	0,07
2.008	45.627.078,03	1.409.164,68	3,09	1.231.632,07	2,70	152.962,91	0,34
2.009	19.351.316,99	669.974,33	3,46	242.337,06	1,25	23.417,35	0,12

\*CNAE-09

Tabla 4.1: IDE brutas de España en el exterior.

Fuente: Elaboración propia con datos del INE.

## 5 APOYOS A LA INTERNACIONALIZACIÓN

Las Administraciones Públicas tienen un doble cometido:

- Sensibilizar y preparar a la sociedad empresarial para conocer las oportunidades y amenazas que la competencia externa les depara.
- Dar respuesta ágil y efectiva a las demandas y necesidades de las empresas españolas.

En general, todas las administraciones involucradas en este objetivo ayudan a nuestras empresas a exportar, ofrecen programas y servicios similares, adaptados eso sí, a las especificidades de las empresas y sectores que operan en sus comunidades y provincias (PriceWaterhouseCoopers, 2.008).

Las iniciativas se desarrollan fundamentalmente a través de:

- Programas y acciones para la sensibilización de la empresa española a la internacionalización.
- Refuerzo de las capacidades de gestión empresarial en entornos internacionales.
- Atracción, selección y formación de profesionales con perfiles internacionales.

En general, las iniciativas para el refuerzo de las capacidades de gestión internacional de la empresa española son de corta duración y alta intensidad y ritmo, destacando:

- Jornadas informativas. Organización de conferencias, eventos, etc.
- Seminarios. Abordando aspectos concretos de gestión internacional de RR.HH, gestión de la expatriación, liderazgo en proyectos internacionales, etc.

La temática se desarrolla con una alta participación por parte de las empresas y con casos muy prácticos y próximos a las realidades empresariales de los destinatarios.

Para la implantación de estos programas de capacitación se recurre en una gran mayoría de casos a consultores externos especializados, aunque la coordinación y organización de dichas acciones y eventos es asumida por las Administraciones en su totalidad.

Las Administraciones Públicas contribuyen a paliar el déficit de profesionales con perfil internacional fundamentalmente promoviendo becas de internacionalización, en donde se forma a estos becarios en aspectos específicos del comercio exterior. Estas becas, combinan la formación conceptual o teórica con prácticas laborales en el extranjero, en las oficinas comerciales y agencias autonómicas y también en empresas españolas con oficinas dentro y fuera del territorio nacional. Todas las Administraciones españolas ofrecen este servicio, estribando las diferencias tan sólo en el número de plazas ofertadas, los países de destino ofrecidos, la formación teórica previa impartida o los requisitos para acceder a estas becas.

Respecto a la otra gran barrera detectada para la internacionalización de nuestras empresas, el idioma, no suele ser una competencia que las Administraciones abordan de manera directa como formación, aunque su exigencia para optar a las becas internacionales es un requisito imprescindible para los candidatos (inglés obligatorio y valorable otros idiomas) (*Loc. cit.*).

Si comparamos con las Administraciones Europeas todos los Institutos de Promoción Comercial de los países del estudio (Alemania, Austria, Finlandia, Francia, Holanda, Irlanda, Italia, Letonia, República Checa), a excepción de los de Alemania y Finlandia, ofrecen el servicio de formación a las empresas de su zona de influencia como parte de su cartera prioritaria de servicios.

Prácticamente todos los Institutos de Promoción Comercial europeos ofrecen formación, información y desarrollo de servicios para la internacionalización de sus empresas a través de diferentes formatos, de los cuales los más habituales son las sesiones informativas, los seminarios, los congresos y eventos y los cursos (presenciales y “on line”)

El Instituto sueco destaca por ofrecer un servicio de desayunos de trabajo como herramienta formativa. Se pretende restar el menor tiempo posible a los profesionales y en ellos se invita a un experto o a un profesional que expone su proyecto o ideas y comparte su experiencia con los asociados que acuden al desayuno, en un ambiente cordial e informal, que favorece la interrelación muy directa de las empresas con el experto y entre ellas.

Además, los Institutos de Francia, Irlanda, y República Checa ofrecen, al igual que el de España becas de internacionalización, con el objetivo de proporcionar jóvenes trabajadores cualificados a aquellas empresas que lo necesiten.

La formación en Europa se desarrolla e imparte a través de instituciones públicas (Universidades, Institutos de Promoción Comercial o Cámaras de Comercio) y entidades privadas (Universidades Privadas, Escuelas de Negocios y Consultoras). En todos los Institutos entrevistados, excepto en Holanda y la República Checa, los programas formativos son de carácter gratuito pues están subvencionados al 100%. En estos dos países dichos servicios son cargados a precios módicos a sus asociados, con la pretensión de conseguir su mayor compromiso con el aprendizaje y aprovechamiento (*Ibid.* p. 67).

A continuación se enumeran los organismos estatales que serían de utilidad para las empresas relacionadas con el sector de la construcción que quieren iniciarse o avanzar en su internacionalización. Además en el Anexo C se realiza un análisis pormenorizado de todas estas entidades, centrándonos en los programas que son de utilidad para las empresas del sector.

## 5.1 INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR

El Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) es un ente público adscrito al Ministerio de Industria, Turismo y Comercio a través de la Secretaría de Estado de Comercio, que presta sus servicios a las empresas españolas con la finalidad de impulsar y facilitar su proyección internacional. Dispone para ello de sus propios recursos financieros, materiales y humanos (Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), 2.010).

Desarrolla su actividad en el exterior a través de la red de Oficinas Económicas y Comerciales de las Embajadas de España (Ofecomes) y, en España, a través de las Direcciones Regionales y Territoriales de Comercio.

El ICEX ofrece una serie de servicios que pueden ser de utilidad para las empresas del sector, sobre todo en el caso de pymes. Entre ellos se encuentra un servicio gratuito de información y asesoramiento, servicio personalizado a precios asequibles (identificación de socios comerciales, información de mercado, apoyo logístico, misiones inversas, reuniones de negocios, etc.), foros de inversiones y cooperación empresarial, cursos de formación



internacional a empresarios y becas internacionales para jóvenes profesionales, etc. (Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), 2.007)

Además, el ICEX dispone de planes sectoriales cuyo objetivo es promocionar a través de planes de marketing la oferta española exportadora en los mercados exteriores. Aunque no se dedica uno específicamente al sector de la construcción, si podemos encontrar planes que integran actividades relacionadas con el mismo.

Por último, el ICEX pone a disposición de las empresas, que inician o quieren ampliar su andadura por el mercado exterior, una amplia gama de programas de apoyo. Entre todos ellos se han seleccionado los más interesantes para el sector:

- **Aprendiendo a exportar (APEX):** analiza con cada empresa su potencial exportador y le presta asesoramiento en áreas clave como marca, uso de la tecnología y de Internet, contratación y fiscalidad internacional e innovación y diseño, entre otras.
- **Plan de iniciación a la promoción exterior (PIPE):** Apoya a quienes dan sus primeros pasos como exportadores a través de profesionales especializados que colaboran con las empresas en el diseño de su estrategia de internacionalización y apertura de nuevos mercados, asesorándolas durante dos años, y dotándolas de un apoyo económico dirigido a ayudarlas en la puesta en marcha de dicha estrategia. Ofrece servicios exclusivos o preferentes adaptados a las necesidades de las nuevas empresas exportadoras en información, promoción comercial, servicios financieros, calidad, idiomas y comunicaciones.
- **Plan de implantación en el exterior (PIE):** Apoya a todas aquellas empresas españolas que lleven a cabo la apertura de una filial comercial en un mercado exterior.
- **Plan de apoyo a marcas españolas (PAME):** El objetivo de este programa es apoyar las actuaciones de promoción exterior e internacionalización de marcas españolas. Se trata de incentivar a las empresas que utilicen de forma intensiva los nuevos factores de competitividad, tales como la innovación de productos, servicios y procesos, el diseño o la inversión en imagen.
- **Programa difusión internacional de la innovación empresarial (INDUSTRIAL):** El ICEX apoya la internacionalización de procesos, productos o servicios innovadores, desarrollados por empresas españolas de sectores industriales, que contribuyan a impulsar la imagen de España en el exterior.
- **Consortios de exportación:** El consorcio es la agrupación de tres o cuatro empresas españolas que deciden aunar esfuerzos para abordar mercados internacionales. Comparten los gastos de implantación y promoción de sus productos en el exterior.
- **Fondo de ayuda integral a proyectos (FAIP):** Se dirige a empresas de ingeniería, consultoría y contratistas de proyectos industriales, y está orientado a apoyar su participación en proyectos y concursos en el exterior, tanto públicos como privados, especialmente los financiados por organismos multilaterales.
- **Acceso a mercados multilaterales (PAMU):** Asistencia a las empresas españolas para facilitar su acceso a contratos financiados por las instituciones financieras multilaterales, prestándoles especial apoyo en las fases de detección, precalificación, presentación de oferta y seguimiento de los proyectos.

- Línea de apoyo al establecimiento en el exterior: Los beneficiarios de este programa son las empresas españolas con producto o servicio y marca española que tengan como finalidad un proyecto de establecimiento (filiales) en mercados exteriores fuera de la Unión Europea.
- Participación en licitaciones internacionales: Es un programa cuyos beneficiarios son pequeñas y medianas empresas españolas de ingeniería, consultoría y contratistas de proyectos civiles e industriales (constructoras, fabricantes de bienes de equipo a medida, plantas llave en mano, etc.).

Además del ICEX existen otros organismos que dependen de las Comunidades Autónomas que pueden presentar programas y ventajas adicionales.

## 5.2 INSTITUTO DE CRÉDITO OFICIAL

El Instituto de Crédito Oficial (ICO) es una entidad pública empresarial, adscrita al Ministerio de Economía y Hacienda a través de la Secretaría de Estado de Economía que tiene consideración de Agencia Financiera del Estado. El Instituto dispone de instrumentos específicos destinados a financiar las inversiones realizadas por empresas españolas en otros países. Además, el ICO dispone de otras líneas de financiación a las que pueden acceder empresas del sector, que aunque no sean específicas para inversiones en otros países, la ayuda a la financiación de la empresa puede favorecer a la internacionalización destinando el capital que iba a ser empleado en dichas actividades financiadas, a otras acciones para la expansión internacional (Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), 2.010).

Entre las los instrumentos financieros que dispone el ICO destacan:

- Línea ICO-ICEX: La finalidad de la Línea es facilitar el apoyo financiero para la iniciación de la exportación de las empresas españolas, facilitando la salida al exterior de nuestras empresas.
- Línea ICO-Internacional: La Línea va dirigida a autónomos y empresas españolas, incluyéndose tanto las domiciliadas en España, como aquéllas que, estando domiciliadas en el extranjero, cuenten con mayoría de capital español que acometan proyectos de inversión fuera del territorio nacional.
- Programa PROINVEX: Línea para financiar, mediante préstamos, garantías o avales, grandes proyectos en el exterior con interés español. Se dirige a grandes empresas privadas (no pymes) y sus sociedades dependientes (nacionales o internacionales) incluidas las sociedades vehículo de proyectos en el caso de project finance.
- Línea de financiación ICO-Corporación Andina de Fomento: Línea de financiación destinada a promover inversiones de empresas españolas en los países ámbito de actuación de CAF. Dichos países son, entre otros, Colombia, Venezuela, Perú, Ecuador, Bolivia y Brasil.
- Contrato de Ajuste Recíproco de Intereses (CARI): Es un sistema de apoyo a las exportaciones españolas de bienes y servicios mediante el cual se incentiva la concesión, por parte de las entidades financieras, de créditos a la exportación a largo plazo (2 ó más años) y a tipos de interés fijos (tipos de Consenso).

- Ayudas financieras del Fondo de ayuda al desarrollo: Es un fondo, dotado por el Estado español, para otorgar ayudas financieras de carácter concesional a países en vías de desarrollo, a sus instituciones públicas o a sus empresas residentes, así como a instituciones financieras multilaterales, que están vinculadas a la adquisición de bienes y servicios españoles. Aunque por exigencia de la normativa reguladora española, ha de ser el propio Estado del país adquiriente, instituciones públicas o empresas residentes en dicho país, quienes soliciten dicho crédito, se entiende que las empresas españolas podrán presentar dichos proyectos a los destinatarios, beneficiándose de un posible negocio que sin esta ayuda económica no habría sido posible.
- Línea ICO-Liquidez: La Línea va dirigida a Autónomos y empresas, con independencia de su tamaño, que se encuentren al corriente de pago con la Entidad de Crédito concedente.
- ICODirecto: Producto de financiación desarrollado por el Instituto de Crédito Oficial dirigido a financiar proyectos de inversión y necesidades de liquidez de las pequeñas y medianas empresas y de los autónomos. Estos préstamos directos del ICO se solicitan a través de [www.icodirecto.es](http://www.icodirecto.es)
- Línea ICO-Emprendedores: Dirigida a Microempresas y Autónomos profesionales que cumplan los requisitos de Microempresa. Se podrán financiar activos fijos productivos nuevos y de segunda mano, gastos inherentes a la constitución de la empresa, adquisición de empresas, Impuesto sobre el Valor Añadido (I.V.A.) o Impuesto General Indirecto Canario (I.G.I.C.), etc.
- ICO-SGR: Dirigido Autónomos y empresas, preferentemente pymes residentes en España y que lleven a cabo inversiones en territorio nacional o tengan necesidades de circulante, siempre que cuenten o puedan contar con la consideración de socio de la Sociedad de Garantía Recíproca que le conceda el aval.
- Línea ICO-Vivienda: Destinada a empresas y sociedades con domicilio social y fiscal en España titulares de inversiones inmobiliarias. El importe de la financiación concedida irá destinada a la cancelación parcial o total del préstamo promotor que tenga formalizado con la entidad de crédito.
- Préstamo Plan Avanza: Podrán ser beneficiarios de esta Línea las pequeñas y medianas empresas que no dispongan de conexión a Internet con banda ancha y realicen inversión en equipamiento para su conexión a Internet en banda ancha, así como aquellas que disponiendo de esta conexión realicen inversiones en software y hardware destinadas a mejorar sus procesos empresariales o a implantar el negocio y la factura electrónica.
- Instrumentos de Capital o Cuasi-Capital: AXIS, compañía participada por ICO dedicada al Capital Riesgo, pone a disposición de las empresas instrumentos de capital y cuasi-capital para financiar las necesidades de crecimiento de las empresas a través del fondo Fond-ICO, FCR. Se dirige a empresas con domicilio social en España que, habiendo superado las primeras fases de implantación, acometan inversiones de capital para crecer o a aquellas con contenido tecnológico o innovador en producto, proceso o servicio.

A pesar de los instrumentos de que dispone esta entidad pública, la última encuesta del Consejo Superior de Cámaras sobre el acceso de las Pymes a la financiación ajena pone una nota negativa. Refleja que solo 36,0% (429.000 empresas) del total de pymes demandantes de recursos externos ha solicitado líneas del ICO en busca de financiación en

el tercer trimestre de 2010. Y además que el 35,4% de las pymes que las solicitó encontró obstáculos para la concesión de la financiación. A pesar de ello, los datos han mejorado respecto al año anterior (58,3%). Por otra parte, el mismo estudio constata que la mayoría de las pymes (70,6%) considera que las condiciones establecidas para acceder a las líneas del ICO son muy complejas (Centro de Estudios Económico Tomillo (CEET), 2.010).

### 5.3 COMPAÑÍA ESPAÑOLA DE FINANCIACIÓN DEL DESARROLLO

La Compañía Española de Financiación del Desarrollo (COFIDES) es una sociedad mercantil estatal cuyo objetivo es facilitar financiación a proyectos privados viables de inversión en el exterior en los que exista interés español, para contribuir con criterios de rentabilidad tanto al desarrollo de los países receptores de las inversiones, como a la internacionalización de la economía y de las empresas españolas. El interés puede definirse en términos de la contribución del proyecto a la internacionalización de las empresas españolas, de manera que podrían ser considerados proyectos de inversión con interés español aquéllos en los que exista inversión española directa, exportación española, operación de plantas por parte de empresas españolas, transferencia de tecnología, subcontratación por empresas españolas, suministro a empresas españolas y franquicia u otros modos de penetración de marcas españolas (Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), 2.010).

Para cumplir con sus fines COFIDES utiliza, por un lado, sus propios recursos para financiar proyectos de inversión en países emergentes o en desarrollo y, por otro, gestiona por cuenta del Estado los fondos FIEEX y FONPYME, creados para financiar proyectos de inversión en el exterior con independencia del grado de desarrollo del país destino del proyecto. También moviliza recursos de Instituciones Financieras Multilaterales (IFM), con las que tradicionalmente ha venido firmando acuerdos de cofinanciación. Entre esas líneas destacan:

- Línea de financiación de inversiones en el sector servicios (FINSER): Ofrece financiación en condiciones especiales para los proyectos viables de inversión en el Sector Servicios en los que exista algún tipo de interés español. Señalar que entre las actividades objetivo de esta línea de financiación destacan gabinetes de arquitectura, ingeniería civil y de procesos y consultorías.
- Línea de Financiación de Inversiones en el Sector de Concesiones de Infraestructuras (FINCONCES) tiene como objetivo financiar proyectos de inversión en el exterior en concesiones de infraestructuras y servicios públicos participados mayoritariamente por empresas españolas, dado el notable papel que éstas desempeñan a nivel internacional en la gestión global de servicios públicos, normalmente en régimen concesional o en régimen público privado. Se dirige a los proyectos en régimen de concesión cuyo objeto comprenda, entre otros, el diseño, la construcción, la operación, el mantenimiento, la gestión y la explotación de un bien o servicio de naturaleza pública, y que requieran para su desarrollo la incorporación de recursos financieros a largo plazo.
- Línea de financiación de inversiones de empresas españolas con marca (FINBRAND) ofrece financiación en condiciones especiales para los proyectos viables de internacionalización de empresas españolas con marca relevante en los casos en los que el sistema financiero no ofrece los mecanismos necesarios para ello. Las principales actividades a las que se dirige son la nueva implantación en el exterior, ampliación de las instalaciones de una empresa ya establecida en el exterior, la compra de empresas en el exterior con posiciones relevantes en su

mercado, la adquisición de marcas en el exterior para incorporarlas al activo de la empresa española, la financiación a medio plazo para campañas de introducción de marcas, la adquisición de almacenes reguladores para exportación de productos españoles, el suministro a la empresa española de materias primas o productos, y la financiación a medio plazo para necesidades de circulante.

- La Línea de financiación de inversiones de empresas españolas franquiciadoras (FINFRANQUICIA) ofrece financiación en condiciones especiales para los proyectos viables de internacionalización de empresas españolas franquiciadoras para cubrir algunas de las necesidades que estas empresas presenten en este proceso. Las principales actividades a las que se dirige son nueva implantación en el exterior, ampliación de instalaciones de empresas franquiciadoras ya establecidas en el exterior, compra de empresas en el exterior, adquisición de almacenes reguladores para exportación en el exterior, suministro al franquiciador español de materias primas o productos y financiación a medio plazo para campañas de introducción de franquicias.
- Mecanismo de financiación de inversiones privadas en países ACP: El objetivo es la promoción del desarrollo de los países ACP (79 países de África Subsahariana, Caribe y Pacífico) a través de la financiación de proyectos de inversión privados que sean viables en términos económicos, financieros, técnicos y medioambientales. También son elegibles los proyectos públicos en estos países cuando se gestionen en términos comerciales.
- Línea países: Distintas líneas para el apoyo financiero de proyectos privados viables con interés español con independencia de su rubro de actividad. Estos proyectos deben realizarse en países de ampliación de la Unión Europea, países del África Subsahariana, excepto República de Sudáfrica, México, Brasil, China, Marruecos, India o EE.UU.

#### 5.4 CENTRO PARA EL DESARROLLO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL

El Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI) es una entidad pública empresarial que tiene como misión ayudar a las empresas españolas a ser más competitivas mediante la mejora de su grado tecnológico (Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), 2.010).

El CDTI concede un amplio abanico de ayudas a la I+D empresarial que se ajustan a las distintas características de los proyectos de las empresas.

En el ámbito internacional se promueve el desarrollo tecnológico en colaboración con socios internacionales y la transferencia de tecnología al exterior.

Los servicios de apoyo son totalmente gratuitos y entre los más importantes están los siguientes:

- Red de Puntos de Información y Coordinación sobre I+D+i (Red P+D+i). El CDTI coordina la Red P+D+i y a través de ella presta servicios de información y asesoramiento personalizados sobre los instrumentos de financiación más adecuados a las actividades de I+D de las empresas, sea cual sea el ámbito de actuación (autonómico, estatal, internacional, etc.).

- Red Exterior del CDTI. Está constituida por agentes del CDTI establecidos de forma permanente en distintos continentes con el objeto de prestar servicios de apoyo a empresas españolas.

## 5.5 COMPAÑÍA ESPAÑOLA DE SEGUROS DE CRÉDITO A LA EXPORTACIÓN

La Compañía Española de Seguros de Crédito a la exportación (CESCE) es una sociedad anónima participada mayoritariamente por el Estado y por los principales bancos y empresas de seguros de España. Su objeto social es asegurar a las empresas ante los riesgos de impago derivados de las ventas de sus productos y servicios, tanto en el mercado interior como en el exterior, así como cubrir las posibles pérdidas que pueda sufrir una empresa en su inversión en el exterior, derivadas de riesgos políticos (Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), 2.010).

CESCE gestiona, por cuenta del Estado, la Póliza de Seguro de Inversiones en el exterior, cuya finalidad es favorecer la internacionalización de las empresas españolas. Ofrece un instrumento flexible que les permite cubrir los riesgos de carácter político asociados a las inversiones españolas en el exterior que, aún encontrándose fuera de la órbita de control del inversor o de su filial, pueden tener un impacto importante en el resultado de su inversión extranjera.

La compañía puede asegurar, a través de esta póliza, aquellas inversiones de empresas españolas que se materialicen en la creación de empresa nueva; la adquisición parcial o total de empresas ya existentes; la participación en ampliaciones de capital o en dotaciones patrimoniales de empresas; los préstamos o avales sobre préstamos a cinco años o más vinculados a una inversión española en el exterior; la reinversión en la inversión asegurada de sus rendimientos y créditos a favor del asegurado resultantes de la venta de la empresa extranjera o de su disolución o liquidación.

CESCE puede cubrir las pérdidas derivadas de las siguientes situaciones de riesgo político:

- Limitaciones al derecho de la propiedad (expropiación, nacionalización, confiscación de la empresa extranjera). Esta cobertura alcanza a los posibles cambios del marco jurídico- económico del país receptor que causen directamente la inviabilidad de la empresa extranjera (riesgo regulatorio).
- La falta de convertibilidad o de transferencia de importes relacionados con la inversión, dividendos, amortización de créditos a largo plazo.
- La violencia política, que incluye el terrorismo y otras alteraciones graves del orden público (siempre derivados de un objetivo político).
- El incumplimiento de acuerdos o la ruptura de compromisos por parte de las autoridades o empresas públicas del país receptor de la inversión asegurada. La cobertura en este riesgo se limita al no cumplimiento de una sentencia o laudo arbitral favorable al asegurado y derivado de un incumplimiento de compromisos contractuales de las autoridades/empresas públicas del país receptor de la inversión.

Además de las pérdidas patrimoniales derivadas del acaecimiento de los riesgos mencionados, el seguro también puede cubrir la pérdida de beneficios, durante un período de hasta un año, que se produzca para el inversor por la paralización de actividades de la filial por causa de guerra o violencia política.

## 6 LA CADENA DE INFLUENCIA EN LOS CICLOS DE EXPORTACIÓN

Para comprender los ciclos que se dan en el mayor o menor grado de la internacionalización de las empresas del sector de la construcción, hay que comprender primero los ciclos de la actividad en el mercado nacional, ya que se ven influenciados mutuamente.

Los ciclos que experimentan la actividad constructora y el mercado inmobiliario han sido definidos como fluctuaciones irregulares y recurrentes, y se identifican parcialmente con el ciclo general, presentando unas particularidades que se derivan, a su vez, de la existencia de dos componentes y tienen efectos dispares en los distintos mercados (Taltavull de La Paz, Paloma, 2.001, *apud* RICS, 1.994).

Los dos componentes son (*Loc. cit.*):

- Fluctuaciones directamente derivadas del ciclo económico, que afectan al comportamiento del mercado tanto desde la oferta como desde la demanda. Los factores que afectan a ambos son diversos, y entre ellos destacan los relacionados con el mercado financiero (la disponibilidad de financiación y los tipos de interés), el ritmo de actividad económica (empleo, renta per cápita), la situación política y legislativa, la evolución de los precios y los factores fiscales, entre otros. Igualmente, derivado de las características de los bienes de la actividad constructora como objeto de inversión, el mercado inmobiliario puede experimentar fluctuaciones adicionales en los momentos álgidos del ciclo económico, como resultado de la recepción de capitales desde otros sectores productivos.
- Movimientos producidos por el comportamiento propio e intrínseco del mercado inmobiliario, que se derivan de desfases en la propia actividad productora y en el proceso de toma de decisiones de los promotores para ajustar la oferta a la demanda y de desfases existentes en el propio proceso de producción y demanda. Estos desfases impiden la satisfacción inmediata de la demanda y el ajuste instantáneo, postergándola hasta un momento futuro en el cual las condiciones del mercado pueden no ser las existentes cuando se comenzó la obra.

Por ello, los ciclos económicos y los inmobiliarios están directamente relacionados y suelen fluctuar de forma paralela aunque desfasada. Los factores que transmiten estos movimientos al mercado inmobiliario son similares a los que generan el ciclo general, es decir, la variación en las condiciones reales de producción y los cambios en los factores financieros, principalmente.

En la Figura 6.1 que se muestra en la próxima página, podemos observar como la construcción ha tenido pequeños ciclos dentro del ciclo global de la economía. Además se aprecia como la economía se ve afectada por la construcción y viceversa.

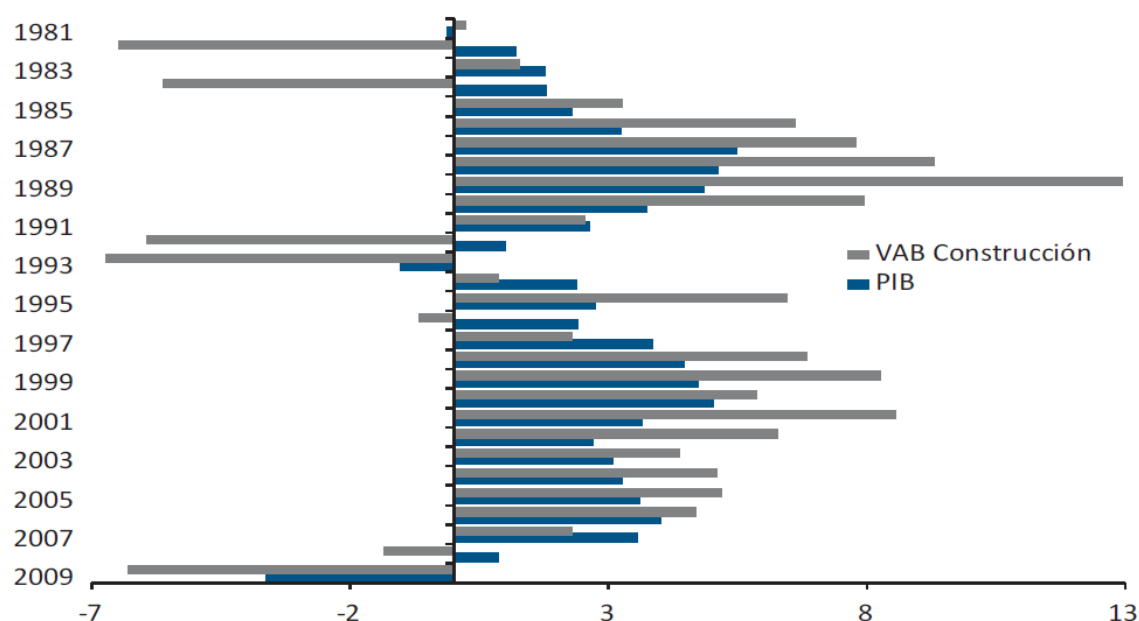


Figura 6.1: Tasas de variación del VAB de la Construcción y el PIB nacional.

Fuente: Asociación de Empresas Constructoras de Ámbito Nacional (SEOPAN), 2.010.

Igualmente, la internacionalización del sector de la construcción presenta unos inicios y unos ciclos diferenciados. Tanto esa apertura al exterior como los ciclos de la actividad exterior del sector se han visto influenciados por:

- La evolución política y económica de España, que ha ido propiciando la apertura al exterior de todos los sectores.
- Los ciclos del propio sector de la construcción, que en tiempos de crisis ha buscado nuevos mercados fuera de las fronteras.
- La creciente globalización, que en los últimos tiempos ha ido diluyendo la influencia nacional de los otros dos factores. Introduciendo recientemente un tercer factor, como es la evolución política y económica global, y con miras a introducir en un futuro el que sería el cuarto, los ciclos globales del propio sector. Este último factor provocaría la desaparición parcial o total de los dos primeros, y con ellos la desaparición del concepto objeto de estudio, la internacionalización del sector.

El avance de la internacionalización de los países se ha corroborado con la aceleración de los intercambios de mercancías y servicios a nivel mundial, es decir, con el aumento de la tasa de apertura al exterior. Dentro de estos intercambios, las recepciones y emisiones de inversión directa extranjera (IDE) juegan un papel importante en el desarrollo e internacionalización de las economías.

España se caracterizaba históricamente por su escasa apertura, las exportaciones mas importaciones respecto al PIB representaban un exiguo 15% a mediados de los sesenta. Además, había sido durante años receptor neto de IDE, bien por la imposibilidad legal de invertir en el exterior, bien por la falta de capital y experiencia para hacerlo pues el nivel de desarrollo imposibilitaba disponer de financiación para estas actuaciones. A principios de los años noventa, la suma de la inversión directa emitida y recibida se situaba en el 1,5% y el 3% del PIB respectivamente.



En pocas décadas se ha producido un enorme cambio económico y empresarial en España. A finales de los noventa, los flujos de inversión directa se vieron notablemente alterados al representar casi el 10% del PIB. En esos momentos, se produjo un hecho significativo: por primera vez la IDE emitida superaba la recibida. Además desde el año 2.000 el volumen acumulado de inversión directa española en el exterior ha superado el stock recibido por España. Precisamente durante ese año, los flujos de IDE establecieron un récord inversor en el exterior y alcanzaron los 59.344 millones de euros (Fernández Méndez de Andés, Fernando et al., 2.006).

En la actualidad España es una de las diez economías más abiertas del mundo, está en la lista de los principales exportadores de servicios del mundo y su grado de apertura ha llegado a estar por encima del 60% del PIB antes de la crisis económica.

A continuación se hace un repaso a todos estos cambios, que aunque han sido rápidos históricamente, se han producido de manera gradual.

Una de las características de finales del siglo XIX y principios del XX fue la inflación. Ello se debió a que las guerras civiles y coloniales impusieron fuertes gastos al Estado, que carecía de un sistema tributario que permitiera hacerles frente. La inflación tuvo que ir acompañada del proteccionismo, que paliaba las presiones de la industria y otros sectores productivos a cambio de alejar a España internacionalmente del resto de los países. A su vez, ambas características estuvieron acompañadas por devaluaciones ocasionales del tipo de cambio.

El aislamiento español alcanzó su punto máximo después de la Segunda Guerra Mundial (1.939-1.945). Con un régimen político no democrático, España quedó inicialmente al margen de todos los organismos internacionales que se crearon después de la guerra y, en particular, de organismos económicos, como el Fondo Monetario Internacional (FMI)<sup>23</sup> y el Banco Mundial. Tampoco pudo participar en la Organización Europea de Cooperación Económica (OECE)<sup>24</sup>, creada en 1.948, que contribuyó decisivamente a la reconstrucción de la economía europea después de la guerra.

El aislamiento político internacional, no hizo sino reforzar el aislamiento económico que se había impuesto el gobierno franquista en sus años iniciales. La desconfianza en los mercados daba lugar a intervenciones políticas generalizadas en la economía interna y a un control estricto de todas las transacciones exteriores. La recepción de IDE era pequeña y se concentra en actividades comerciales relacionadas con la exportación.

A principios de los años 50 del pasado siglo, España tenía una economía completamente desvinculada de la de otros países y que respondía a una filosofía económica que negaba radicalmente las ventajas de la competencia y la especialización internacional.

---

<sup>23</sup> Organización intergubernamental que cuenta con 185 miembros, cuyos objetivos principales son la promoción de políticas cambiarias sostenibles a nivel internacional, facilitar el comercio internacional, evitar las crisis en los sistemas monetarios y, además, es un fondo al que los países miembros que necesiten financiamiento temporal pueden recurrir.

<sup>24</sup> Organismo internacional fundado en 1.948 por Portugal, Reino Unido, Francia, Alemania, Italia, Países Bajos, Bélgica, Luxemburgo, Austria, Dinamarca, Noruega, Grecia, Suecia, Suiza, Turquía, Irlanda e Islandia, con el objetivo de administrar las ayudas del Plan Marshall. Su objetivo consistió en facilitar el comercio, conceder créditos y fomentar la liberalización del capital. Se amplió cuando ingresó España en 1.958 y, con el ingreso en 1.961 de EE.UU. y Canadá, países no europeos, se convirtió en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

El primer paso hacia la normalización económica y la mayor integración de España en el contexto internacional fue el Plan de Estabilización de 1.959. Su objetivo inmediato era reducir drásticamente la inflación, de forma que se pudiese establecer un tipo de cambio único para la peseta, frente al sistema de tipos de cambio múltiples de los años anteriores. Pero lo más importante fue que introdujo el mercado como piedra fundamental del funcionamiento económico español, eliminando numerosos organismos interventores y liberalizando buena parte del comercio exterior. Paralelamente, se produjo la participación española en los principales organismos económicos. El Plan de Estabilización supuso un cambio de modelo económico que se desarrolló lentamente y estuvo sometido a vacilaciones y retrocesos.

Las circunstancias fueron especialmente difíciles en los años 70. Fue la época de la ruptura del Sistema Monetario Internacional (sistema de Bretton Woods)<sup>25</sup> creado después de la Segunda Guerra Mundial, y del drástico crecimiento del precio del petróleo acordado por la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP)<sup>26</sup>. Todo ello con graves consecuencias, al causar fuertes presiones inflacionistas e importantes desequilibrios internacionales. En España, esas dificultades se agudizaron con el final del Régimen Franquista (1.939-1.975) y las vacilaciones iniciales del periodo de transición. La consecuencia fue una etapa de crecimiento reducido que vino a añadirse a otros viejos males conocidos: inflación, déficit público, déficit exterior y aumento del paro. En ese clima de desequilibrios, los Pactos de la Moncloa<sup>27</sup> de 1.977 tuvieron considerable relevancia. Significaban un consenso de todas las fuerzas políticas, que trataban de recuperar el equilibrio económico perdido concertando algunas de las medidas necesarias para ello. El clima creado por los pactos facilitó la aprobación de la Constitución (1.978) y la convocatoria de elecciones (Hernández García, Antonio, 2.010).

Fue a mediados de los setenta cuando comienzan a tener cierta relevancia las inversiones españolas en el exterior. La tendencia era posicionarse tímidamente en Europa, escasamente en EE.UU. y mayoritariamente en América Latina, donde se situaba gran parte de la IDE en industria, pesca, construcción y en menor medida en el sector financiero (*Op. cit.*, p. 75).

La mejora de los equilibrios económicos fue efímera debido a la segunda subida de los precios del petróleo (1.979) y al aumento del gasto y el déficit público en España. No se iba a encontrar una nueva tendencia al equilibrio hasta después de la victoria socialista en las elecciones de 1.982, especialmente en 1.984 y 1.985, cuando bajó la inflación, mejoró la balanza corriente y hubo un superávit presupuestario. En ese periodo se consiguió, además, negociar el Acuerdo de Adhesión a la Comunidad Europea<sup>28</sup> (Hernández García, Antonio, 2.010).

---

<sup>25</sup> Sistema monetario creado por el Fondo Monetario Internacional en Bretton Woods que estableció un patrón de cambios dólar oro, que funcionó desde 1.944 hasta 1.972.

<sup>26</sup> Organización intergubernamental, creada como respuesta a la baja del precio oficial del petróleo acordada unilateralmente por las grandes compañías distribuidoras en agosto de 1.960 (que eran extranjeras). Sus fines son la unificación y coordinación de las políticas petroleras de los países miembros, con la defensa de sus intereses como naciones productoras. Los países consumidores consideran a la OPEP como un cartel.

<sup>27</sup> Acuerdos firmados en el Palacio de la Moncloa durante la transición española en 1.977 entre el Gobierno de España de la legislatura constituyente, presidido por Adolfo Suárez, los principales partidos políticos con representación parlamentaria en el Congreso de los Diputados y las asociaciones empresariales y el sindicato Comisiones Obreras, con el objetivo de procurar la estabilización del proceso de transición al sistema democrático, así como adoptar una política económica que contuviera la inflación.

<sup>28</sup> Tratado por el que España ingresó en la Comunidad Económica Europea (actual Unión Europea) firmado en 1.985.

La participación en la Comunidad Europea representó un paso de gran trascendencia en el proceso de normalización económica y política. España tuvo que realizar importantes transformaciones políticas y jurídicas, aparte de las económicas. La participación en la Comunidad implicaba la aplicación de libertad de circulación de personas, servicios, mercancías y capitales, algunas de las cuales se fueron ampliando en años posteriores. También exigían la introducción de políticas comunes, como la agrícola y la comercial, y la prohibición de ayudas públicas y otras actuaciones que pudieran afectar a la competencia. Su efecto fue fundamental en la modernización del sistema económico e institucional y también en la apertura exterior de la economía española. Europa fue el punto de apoyo de toda la transformación de la economía española.

La primera época de la participación española en la Comunidad Europea fue muy favorable. En el impulso derivado de ella desempeñó un papel relevante el fuerte aumento de la inversión extranjera. Además, el crecimiento se vio favorecido por el descenso del precio del petróleo, que se produjo en 1.985 y 1.986.

La entrada de España en la Comunidad Económica Europea, junto con la crisis de la deuda externa latinoamericana, simbolizada en la suspensión de pagos de México en 1.982, que afectó a todo el continente y propagó una situación de inestabilidad económica que se extendería durante toda la década. Causó una importante disminución de las inversiones españolas en Latinoamérica, al derivarse hacia los países comunitarios como resultado lógico del proceso de desviación de comercio e inversiones provocado por la integración con Europa. El 70% de la inversión se concentró en Portugal, Francia y el Reino Unido, con un patrón sectorial en el que destacó la elevada concentración en actividades comerciales y financieras, que aglutinaron más del 65%. Esta nueva tendencia inversora alcanzó un punto máximo en 1.991 (*Op. cit.*, p.75).

Ese impacto favorable, unido a una combinación no óptima de política monetaria y fiscal (con demasiado déficit presupuestario, compensado por una política monetaria restrictiva con elevados tipos de interés), originó una dificultad hasta entonces desconocida: la entrada de capitales a corto plazo. Dicha entrada tendía a apreciar el tipo de cambio y, así, a fomentar aún más la entrada de fondos, al tiempo que reducía la capacidad competitiva de la economía española. Hubo que buscar un procedimiento que evitase dicha apreciación. Para ello se tomó la decisión de integrarse en el mecanismo de cambios del Sistema Monetario Europeo<sup>29</sup>, creado en los años 70 para conseguir una mayor estabilidad entre las monedas europeas, de las cuales el marco alemán desempeñaba un papel central. Con esta decisión se reafirmó la voluntad española de integración creciente en la Comunidad. Fue premonitoria de lo que habrían de ser los años 90: un esfuerzo de todos los países para conseguir una moneda única europea y, en particular, de España para participar en ella.

---

<sup>29</sup> Sistema que aspiraba a facilitar la cooperación financiera y la estabilidad monetaria en la Unión Europea. El SME entró en vigor en marzo de 1.979 como respuesta a las alteraciones causadas en las economías europeas por la fluctuación de los tipos de cambio en las crisis del petróleo y el colapso de los acuerdos de Bretton Woods en la década de los 70. Su objetivo era triple: conseguir la estabilidad económica, superar las repercusiones de la interdependencia de las economías de la UE y ayudar al proceso a largo plazo de la integración monetaria europea. La falta de coordinación y las diferencias económicas entre los estados miembros empujan al abandono formal del SME en 1.989 para optar por un nuevo sistema más exigente y ambicioso, la integración monetaria de la UE.

El plan para establecer una unión monetaria arrancó a principios de los noventa con el Tratado de Maastricht<sup>30</sup>. Estableció tres etapas para su constitución, de las cuales la decisiva era la última, ya que determinaba cuando se iniciaría la unión y, sobre todo, que países la constituirían. Para ello había que cumplir una serie de condiciones, desde la independencia del Banco de España hasta la estabilidad cambiaria y la reducción de los diferenciales de tipos de interés entre los países miembros. España fue cumpliéndolas a lo largo de la década, sobre todo en los años finales, incluida la que parecía más compleja: conseguir un déficit fiscal inferior al 3% del PIB (Hernández García, Antonio, 2.010).

La desaceleración del crecimiento de la economía española y europea por la recesión del periodo 1.991-1.993 hizo que se redujeran las inversiones españolas en Europa. Será a partir de 1.993 con la aprobación del Mercado Único Europeo, cuando se producirá el formidable impulso de internacionalización de la empresa española. Ésta debía competir en el mercado más exigente del mundo y, a la vez, protegerse de posibles adquisiciones hostiles por parte de los grandes grupos europeos. Las nuevas coordenadas fijaron la atención de nuevo sobre el continente latinoamericano. Por entonces un reducido grupo de empresas recientemente privatizadas como Endesa, Repsol, y otras antes de serlo, como Iberia y Telefónica junto a los grupos bancarios privados (Santander, Bilbao Vizcaya e Hispano Americano) apostaron por una estrategia de inversiones directas en la región que les llevase a liderar sus respectivos sectores de actividad. Otras importantes compañías se sumaron con posterioridad a las primeras para configurar el “grupo duro” inversor: Iberdrola y Unión Fenosa, Gas Natural, y Aguas de Barcelona.

Los resultados de estas incursiones no se hicieron esperar. Tanto el peso de los activos internacionales en balance, como la aportación a los resultados se incrementaron notablemente, produciéndose cifras no conocidas hasta el momento, que representaron para Endesa el 40% del total de sus activos, superando el 30% de los de telefónica y en torno al 30% para Santander y Bilbao Vizcaya.

Las empresas españolas buscaron acceder a los mercados latinoamericanos con el objetivo de acrecentar su tamaño, como mecanismo para mantener y aumentar su posición competitiva en las mejores condiciones dentro de los mercados internacionales, diversificar riesgos y por supuesto para aprovechar las nuevas oportunidades que ofrecían las reformas emprendidas tras la puesta en marcha del Consenso de Washington en 1.989. El consenso introducía profundos cambios estructurales en las economías regionales, los cuales renovaron el ámbito de los negocios en América Latina y facilitaron el acceso a los inversores extranjeros.

Los países europeos aumentaron su presencia inversora en la región empujados por el claro avance de las formas de origen español y consolidaron su posición competitiva en un mercado en el que EE.UU. era, y aún hoy sigue siendo, la potencia comercial hegemónica (Fernández Méndez de Andés, Fernando et al., 2.006).

La participación en el euro ha facilitado una mayor integración financiera de la economía española, consolidando una tendencia hacia la estabilidad.

---

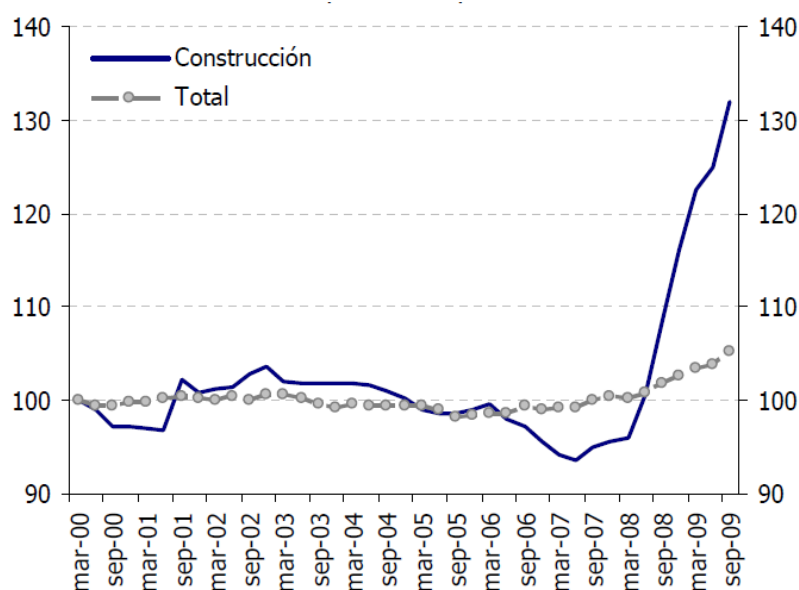
<sup>30</sup> Tratado de la Unión Europea (TUE) firmado en 1.992 en la ciudad holandesa de Maastricht. Fue concebido como la culminación política de un conjunto normativo formado por los tratados preexistentes, denominados pilar comunitario, al que el TUE venía a añadir otros dos pilares político-jurídicos de nuevo cuño, que él mismo regulaba: la política exterior y de seguridad común (o segundo pilar, PESC) y los asuntos de justicia e interior (JAI) o tercer pilar. Se concebía así el conjunto como un templo griego, conformado sobre tres grandes pilares de integración y funcionamiento que levantaban un friso superior, la nueva Unión Europea, que presidía todo el paisaje comunitario y lo integraba en una supraestructura armónica.

En los últimos años las principales empresas exportadoras han pasado a ser firmas puramente españolas, al contrario de lo que ocurría en los años noventa, cuando el sector relacionado con la automoción monopolizaba los primeros puestos, lo cual demostraba una excesiva dependencia de este ámbito y por ende de la inversión extranjera.

La actividad internacional del sector empresarial español ha alcanzado hitos importantes en los últimos años que hasta hace poco apenas podríamos imaginar, como la inclusión de once empresas españolas en los 500 mayores grupos empresariales ("Global 500 2.010" Fortune Magazine) en sectores tan diferenciados como la banca, las telecomunicaciones, la construcción o la energía, o la presencia de dos marcas españolas (Zara y Santander) entre las cien más conocidas en el mundo ("Best Global 2.010" Interbrand).

Las ventajas en coste han sido el pilar sobre el que se ha fundamentado la capacidad española de competir en precios en los mercados internacionales. No obstante, el margen de las empresas españolas se ha ido acortando de la mano del crecimiento de la inflación, de una cada vez menos productividad comparativa y de una patente falta de especialización en aquellas actividades que son precisamente las que implican mayor valor añadido y pertenecen a los sectores más dinámicos de la economía.

Como vemos en la Figura 6.2, tanto en el conjunto de la economía española como en el sector de la construcción, la productividad se ha mantenido prácticamente invariable desde el año 2.000, mientras en el resto de economías iba en aumento. El aumento de la misma tras la crisis, sobre todo en el sector, se debe principalmente a la destrucción de empleo afecta de un modo comparativamente elevado a los empleos menos productivos.



\*Valor Añadido Bruto real/número de ocupados (1T00 = 100)

Figura 6.2: Crecimiento acumulado de la productividad por ocupado.

Fuente: Servicio de Estudios Económicos BBVA, 2.009.

La economía española se encuentra ante las dificultades de no poder competir durante mucho tiempo más gracias a sus bajos costes productivos, pero tampoco está en el tren de cabeza conformado por los países con mayor capacidad tecnológica.

Tanto el sector exterior, como el impulso fiscal (Figura 6.3), considerablemente mayor que en Europa, han jugado un papel esencial para moderar el grado de caída del PIB.

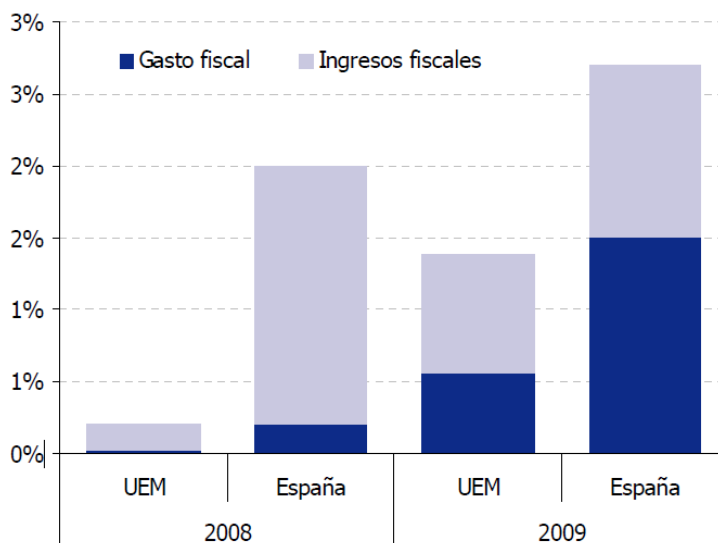


Figura 6.3: Impulso fiscal para paliar los efectos de la crisis.

Fuente: Servicio de Estudios Económicos BBVA, 2.009.

En la Figura 6.4 se aprecia como en la actual crisis el sector exterior ha aumentado su contribución al crecimiento anual del PIB. En general el sector exterior detrae PIB en España en mayor medida que en Europa en las fases expansivas, pero contribuye positivamente en las recesivas. Esta recesión no ha sido una excepción y el sector exterior ha ido aumentando paulatinamente su contribución al crecimiento del PIB, primero por la intensa caída de las importaciones y, más recientemente, por el buen tono de las exportaciones.

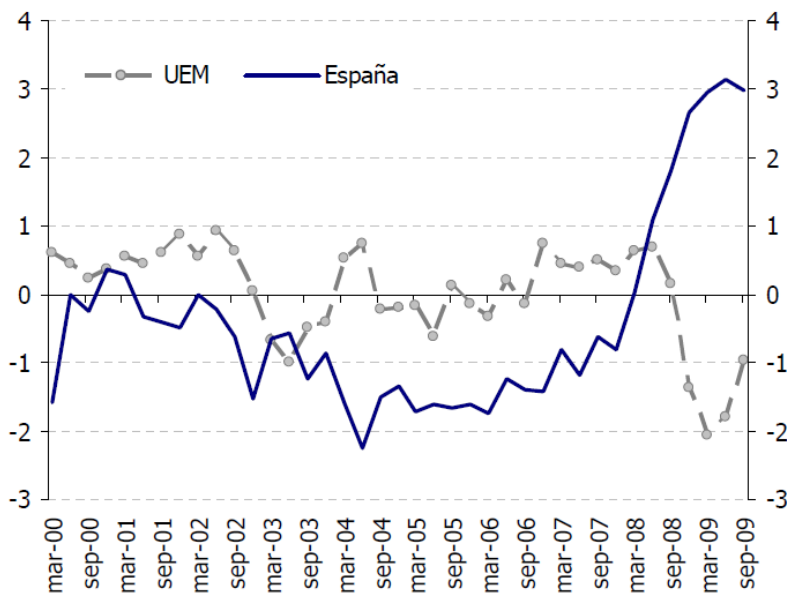


Figura 6.4: Contribuciones del sector exterior al crecimiento anual del PIB.

Fuente: Servicio de Estudios Económicos BBVA, 2.009.

Centrándonos en la internacionalización de las empresas del sector, ésta comenzó a tener cierta relevancia a mediados de los años setenta. La evolución de esta presencia en el exterior del sector ha pasado por varias etapas que podemos diferenciar si comparamos las Figuras 6.5 y 6.6.

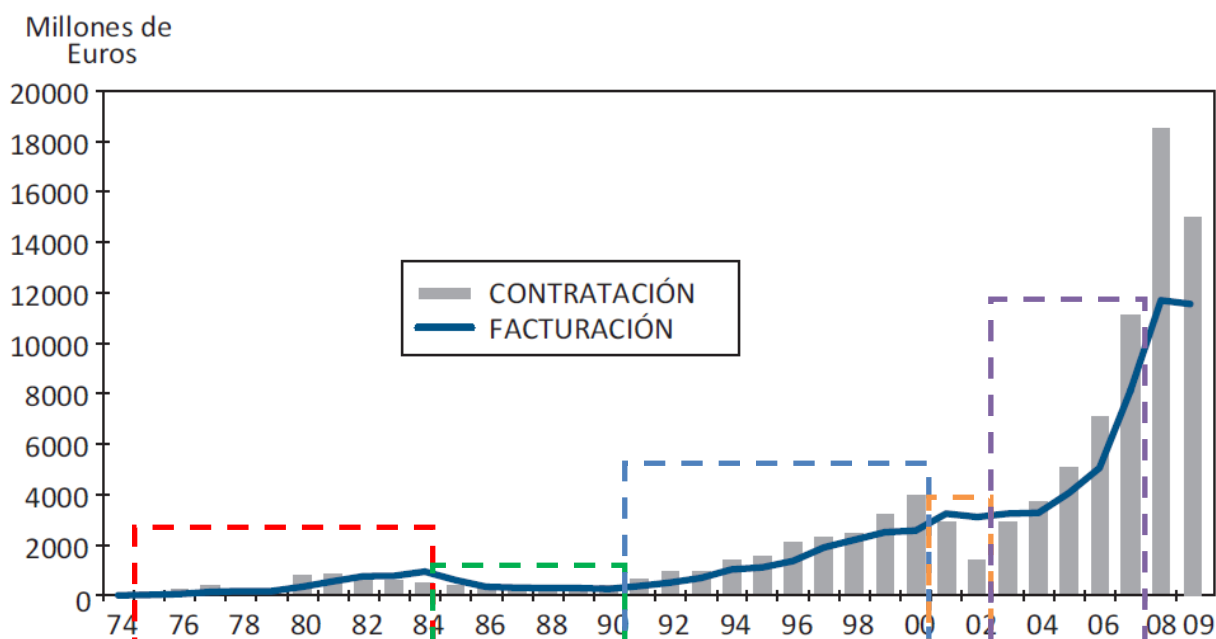


Figura 6.5: Evolución de la facturación y de la contratación en el exterior de las empresas constructoras españolas.

Fuente: Asociación de Empresas Constructoras de Ámbito Nacional (SEOPAN), 2.010.

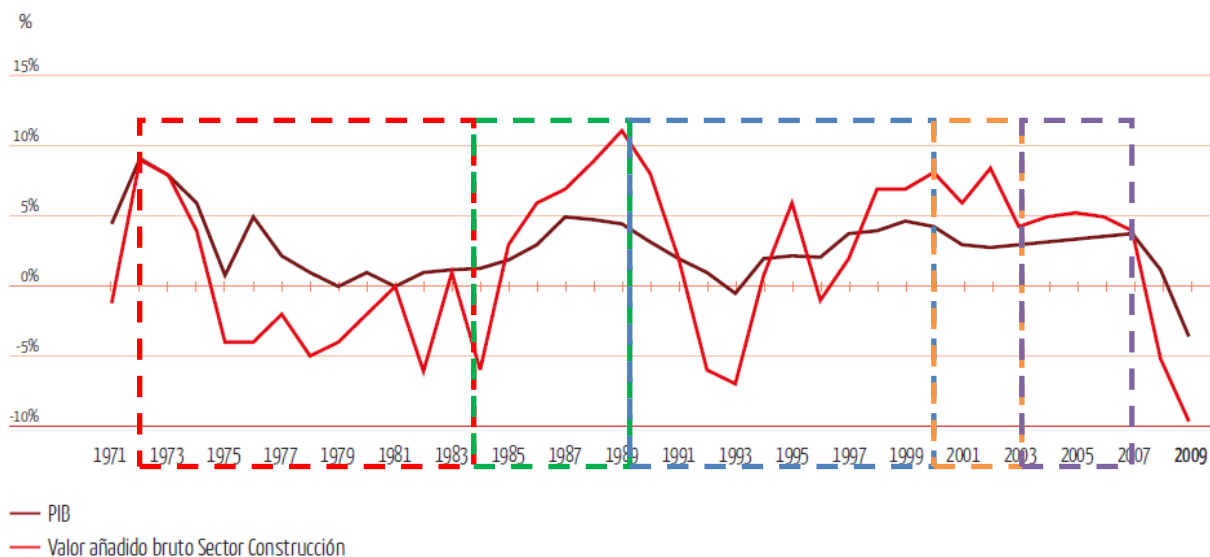


Figura 6.6: Tasas de variación anuales del PIB y del VAB de la Construcción.

Fuente: Grupo ACS, 2.010.

## ANTES DE 1.974

No se dispone de datos económicos con suficiente desagregación en los años previos a 1.964. A partir de este año hasta 1.974 la actividad constructora en España se caracteriza por su gran intensidad dentro de nuestras fronteras. Este hecho, junto con la escasa apertura al exterior, provocó que antes de esas fechas solo algunas constructoras saliesen del país de manera puntual. Como es el caso de la Sociedad General de Obras y Construcciones Obrascón (actual OHL) que ya en 1.912 ejecuta la construcción de las dársenas del Puerto de Lisboa.

A pesar de que las condiciones de salida al exterior cambian tras la firma del Acuerdo Económico Preferencial entre el Estado Español y la CEE<sup>31</sup> del 70, las constructoras españolas siguen sin aventurarse a salir de las fronteras, ya que las nuevas medidas liberadoras suponen un gran impulso a la actividad industrial, que a su vez ejerce sobre la construcción en el país un efecto incentivo (Taltavull de La Paz, Paloma, 2.001).

## 1.974 - 1.984 COMIENZO IMPORTANTE DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

A mediados de los setenta se produce una crisis internacional que provoca el aumento de los costes de materiales y mano de obra y la disminución de la demanda que reducen el ritmo de la actividad económica española. Esta caída afecta a la construcción en mayor medida que al resto de la economía, generando ritmos negativos de crecimiento durante una década. Además, la crisis de la economía española y el cambio político provocaron la variación del gasto del Estado y la reducción de las inversiones en infraestructuras.

Lo anterior provoca la desaparición de una parte importante del tejido empresarial de mayor tamaño, por lo que las empresas del sector se ven obligadas a buscar nuevos mercados para mantenerse (*Loc. cit.*).

Las empresas españolas encuentran en América Latina la posibilidad de hacer obra gracias a las IDE. Sobre todo a través de pequeñas licitaciones de obras públicas en diferentes países, por las inversiones de entidades internacionales como el Banco Mundial y el Banco Interamericano. Estos bancos dan ayuda, durante este periodo, a los países latinoamericanos para el desarrollo de obras de transporte y energía principalmente (Medall Vela, Francesc, 2.006).

## 1.985 – 1.990 RETORNO AL MERCADO NACIONAL

Desde 1.985 se produce un retorno de las constructoras al mercado nacional. Ello se debió principalmente a tres causas:

- La crisis de deuda externa que afectó a los países Latinoamericanos a mediados de los ochenta.
- La fuerte bonanza de la economía española que provocó el crecimiento de la actividad de construcción privada de viviendas y no residencial a mediados de los ochenta.
- La entrada de los Fondos de Cohesión en España que reactivan la obra civil a finales de los ochenta.

---

<sup>31</sup> Acuerdo firmado por el Ministro Español de Asuntos Exteriores Gregorio López Bravo y el presidente del Consejo de Ministros de la Comunidad Económica Europea en octubre de 1.970. Había sido preparado sobre todo por Alberto Ullastres, representante de España ante las Comunidades Europeas. El acuerdo hizo que España pasase a ser país asociado a la CEE con trato preferencial en comercio, la CEE redujo un 30 por ciento los aranceles de la casi totalidad de los productos españoles.



Gracias, en parte, a estos fondos se realiza el primer plan de autovías del estado de manos de los socialistas, que da un empujón importante al sector de la construcción del país. Por otro lado el final de la década coincide con el comienzo de dos obras de especial envergadura para el estado español: la exposición universal de Sevilla y los juegos olímpicos de Barcelona, ambos en 1.992.

Todo lo anterior, trajo consigo la entrada de capitales extranjeros en el país, por lo que la industria de la construcción tuvo más motivos para replegarse y competir, mejorando sus procesos para fortalecer su posición en el mercado local.

Las escasas actividades en el campo exterior se desarrollaron en esa etapa por medio de la exportación de los servicios de construcción y también se produjeron con posterioridad algunas actividades de inversión directa.

### 1.991 - 2.000 CIERTA INDEPENDENCIA DEL MERCADO NACIONAL

Desde los años noventa la internacionalización de las empresas constructoras españolas sufre un gran cambio. Se realizan fusiones entre empresas del sector (Figura 6.7), estas van ganando tamaño empiezan a diversificar sus actuaciones en el extranjero reduciendo el riesgo y abarcando más y mejores mercados (Medall Vela, Francesc, 2.006).

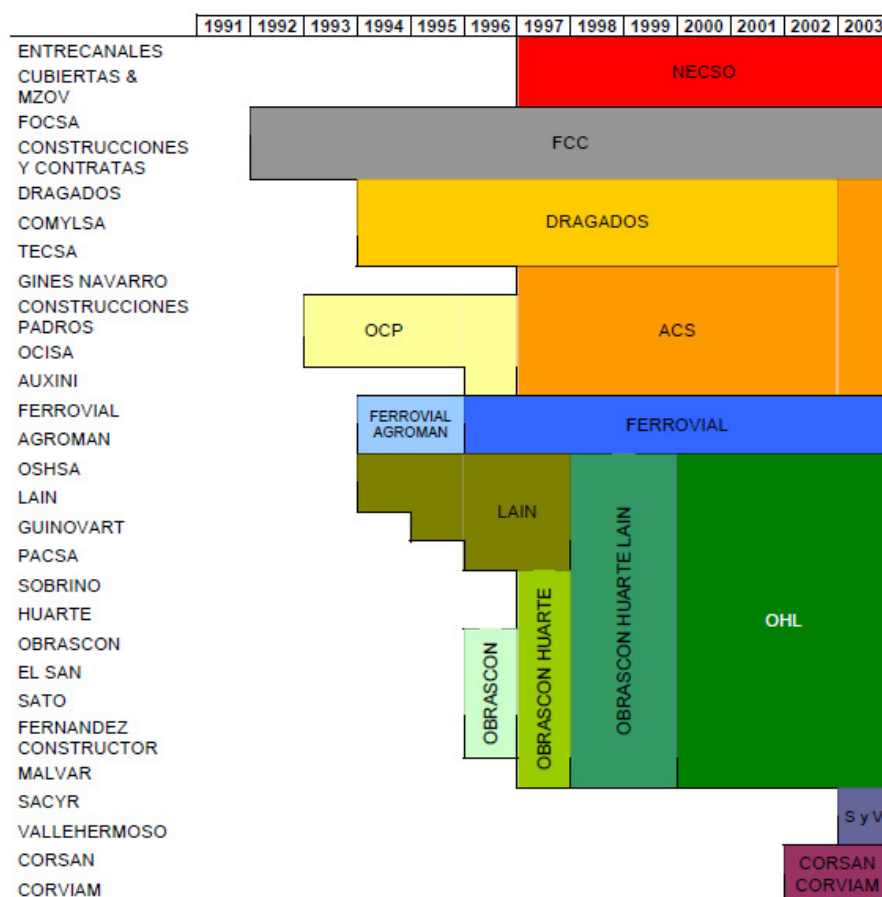


Figura 6.7: Proceso de concentración de los grupos españoles.

Fuente: Medall Vela, Francesc, 2.006.

A principios de la década se empieza a salir para la construcción de obra, pero a medida que avanza la década las empresas salen en concesión. Este hecho es posible gracias a dos factores principales:

- Las empresas van ganando suficiente volumen como para poder financiarse los costes.
- Se exporta el modelo español de concesiones de autopistas del estado.

El incremento de la actividad exterior que sufrieron las empresas constructoras españolas desde principios de los años noventa, cuando la contratación era aproximadamente de 350 millones de euros, hasta los 3.900 millones de euros del año 2.000, se produjo principalmente por el progreso de la globalización de los mercados.

#### 2.001 - 2.003 PEQUEÑO RETROCESO DEL SECTOR EXTERIOR

La explosión de la burbuja bursátil entre abril de 2.000 y diciembre de 2.002, y la entrada en circulación del euro en 2.002, provocó en esta etapa una reducción de la contratación exterior del sector.

A pesar de ello, fue en esta época cuando las grandes y medianas empresas del sector comienzan de manera importante a trabajar fuera de las fronteras.

La entrada del euro trajo consigo numerosas ventajas pero también obstáculos diversos para las empresas constructoras, a la vez que las obligó a modificar sus estrategias internacionales. Uno de los beneficios deriva de la experiencia ganada, que genera la confianza necesaria para realizar procesos de internacionalización por medio de fuentes de financiación más estables y baratas.

Por otro lado, las pymes de la construcción sufrieron una reducción temporal de sus operaciones, ya que los gobiernos de los estados miembros de la Eurozona disminuyeron el número de licitaciones públicas para evitar el déficit. Las empresas gestionaron esta situación realizando asociaciones o bien fusiones con otras empresas constructoras, así ganaron dimensión, ampliaron su oferta y se especializaron mejor en los servicios ofrecidos (Fernández Méndez de Andés, Fernando et al., 2.006).

Algunas firmas españolas del sector de la construcción, como las empresas de las Islas Canarias, desarrollaron sus actividades en África Occidental (Senegal, Ghana, Cabo Verde y Mauritania empujadas por la ralentización de sus mercados locales.

A pesar de la reducción de la contratación, la facturación se mantuvo debido al corto periodo de incertidumbre. Así, en 2.003 la cantidad de obra contratada supuso un valor de 2.900 millones de euros, mientras que la facturación rozó los 3.250 millones. El peso de la facturación exterior en aquel año recayó fundamentalmente sobre la UE, con el 48%, el resto de Europa, un 25%, y América del sur, el 17%. En los que se refiere a la contratación exterior, la UE aportó el 37%, el resto del continente el 19% y América del sur un notable 38%.

#### 2.003 - 2.007 CRECIMIENTO TANTO NACIONAL COMO INTERNACIONAL

En esta etapa se produce el último boom inmobiliario en España, la construcción se convierte en el principal motor de la economía española. A pesar de la elevada dependencia del mercado doméstico, las empresas constructoras sobresalieron a nivel internacional. Tanto la contratación como la facturación crecen exponencialmente (*Loc. cit.*).

Además, las constructoras nacionales comenzaron a participar en negocios alternativos con el fin de abarcar más mercado y áreas de negocio, aprovechando su capacidad de gestión, como son los servicios urbanos generales, sanitarios y de limpieza o transporte de mercancías, incluso algunas de las actividades de las constructoras se han dirigido a otros

sectores como el de las “utilities” a través de participaciones de capital (en octubre de 2005, el Grupo ACS adquirió el 22% de Unión Fenosa que correspondía al Grupo Santander) o el de las compañías operadoras de aeropuertos.

## 2.008 ESTALLIDO DE LA BURBUJA INMOBILIARIA

A finales de 2.007 se originó el estallido de la burbuja inmobiliaria. Esto provocó que las empresas del sector se apoyasen con especial fuerza en el mercado exterior, acelerando el proceso de internacionalización que se venía produciendo.

En 2.008 se produjo un crecimiento de más del 50% de la contratación exterior con respecto al año anterior, como medida de las empresas del sector para contrarrestar la estrepitosa caída de la demanda doméstica.

## 2.009 CRISIS MUNDIAL

La crisis de las “subprime” que comienza a finales de 2.007 (Anexo B: Origen de la crisis económico-financiera mundial.), provocó una crisis financiera que se propagó por la economía global 2.008. Esta crisis financiera derivó más tarde en una crisis económica global que redujo la demanda exterior.

Además, a lo anterior se unió la crisis de la deuda soberana provocada por la inyección masiva de capital a los mercados por parte de los gobiernos para intentar frenar la crisis de liquidez antes mencionada.

La crisis financiera mundial retrasó o incluso canceló algún proyecto de envergadura, por falta de financiación. Además con la caída de la liquidez a nivel mundial numerosos países aplicaron una política más conservadora, hubo menos bancos abiertos a operaciones en régimen de colaboración público/privada, los tráficos en las infraestructuras de transporte cayeron sensiblemente y se incrementó la aversión al riesgo, la selección de proyectos fue más estricta, la refinanciación de proyectos se difirió, y la participación bancaria en los proyectos se limitó a plazos más cortos. A su vez, hubo una mayor exigencia de garantías a los concesionarios y se incrementó la participación en el capital de los proyectos, disminuyendo con ellos los ratios de apalancamiento: si antes era frecuente ver operaciones con unos ratios de deuda sobre fondos propios del 80/20, éstos evolucionaron hacia proporciones del 70/30.

Las empresas constructoras españolas de ámbito internacional, sufrieron en algún caso la cancelación de proyectos por no haberse podido cerrar la financiación, retrasos en proyectos en fase de licitación debido a la crisis financiera que afectó y afecta a países desarrollados en los que están presentes, y además se produjo una cierta contención en la salida al exterior como consecuencia de una política de prudencia interna que aconsejaba diferir la entrada en ciertos mercados de mayor riesgo potencial (Asociación de Empresas Constructoras de Ámbito Nacional (SEOPAN), 2.010).

En el curso de 2.009 la contratación fue de 15.439 millones de euros, una caída del 16,4% frente al 2.008, lo que no se había producido desde el año 2.002.

A su vez, la facturación en construcción fue de 11.176 millones de euros, lo que a su vez supone una caída del 4,5% sobre la cifra del año anterior.

## 2.010-...RECUPERACIÓN DEL MERCADO EXTERIOR

La construcción española seguirá cayendo hasta 2.013 por el frenazo en la inversión en infraestructuras, que compensaba hasta 2.010 parte de la caída del sector de la edificación,

y por la persistencia de las restricciones de crédito, según el informe Euroconstruct del segundo semestre de 2.010, que sitúa a España a la cola de Europa.

El responsable de la Unidad de Prospectiva Económica del Instituto de Tecnología de la Construcción de Catalunya (ITeC), organismo encargado de realizar el estudio para España, Josep Ramón Fontana, explicó que harán falta "cinco o seis años" contando desde el boom de 2.007 para recuperar la normalidad en el sector, entendida como ritmos de producción "de la mitad" de los de aquel año de punto álgido del sector.

La caída de la construcción en España fue del 18,9% en 2.008 y del 26,1% en 2.009, y según el estudio, el sector retrocederá un 16% en 2010, un 13,6% en 2011 y un 2,3% en 2.012, para volver a crecer "tímidamente" en 2.013, con un 1,3%, ha explicado el director general del ITec, Antón M. Checa, que ha señalado 2.011 como el año en el que se tocará fondo.

Por subsectores, la edificación residencial se contraerá un 24% en 2.010, para estabilizarse en 2.011 y reactivarse en 2.012 y 2.013, ya que al haber alcanzado "mínimos históricos", cualquier incremento de producción como pasar de 90.000 a 100.000 viviendas supondrá crecer un 10%, ha argumentado Fontana.

La edificación no residencial (industria y comercio y oficinas) cerrará 2010 con una caída del 25%, y para 2011 del 21%, ya que el exceso de oferta ha llegado más tarde que en el sector residencial. En 2012 caerá un 5,5%, según las previsiones (Europa Press, 2.010a).

La continuación de la crisis económica en España, la reducción drástica de la inversión en obra pública que a mediados del año impuso el gobierno como medida para contener el gasto público y la recuperación de las economías internacionales hace que se espere una alta recuperación de la contratación exterior del sector de la construcción.

## 7 EMPRESAS MULTINACIONALES

Atendiendo al tipo de diversificación que presenta la Empresa Multinacional se pueden distinguir tres tipos, las integradas horizontalmente, las integradas verticalmente y las diversificadas (Claver Cortés, Enrique; Quer Ramón, Diego, 2.000, *Apud* Jarillo y Martínez, 1.991).

De las tres vertientes de multinacionales, en el sector de la construcción, la diversificación es la que se ha llevado a cabo. Principalmente por la necesidad de atenuar la ciclicidad del sector, y debido a que las características del producto final hace que, hoy día, las multinacionales del sector de la construcción ofrezcan servicios y no bienes.

A pesar de lo anterior, a continuación se describen brevemente los tres tipos posibles.

### 7.1 TIPOS DE MULTINACIONALES

#### 7.1.1 MULTINACIONALES INTEGRADAS HORIZONTALMENTE

Son aquellas que poseen plantas de producción en diversos países, en todos los cuales fabrican esencialmente las mismas líneas de productos. La empresa reproduce el modelo de la casa matriz en diferentes lugares del mundo, con adaptaciones lógicas a la escala de cada país. Las razones para integrar horizontalmente plantas localizadas en diversos países son las siguientes:

- Costes de transacción. Impiden que las empresas transfieran sin riesgo ni dificultades sus activos intangibles a organizaciones ajenas. Por ello, la protección y mejor explotación de los activos intangibles que confieren a la empresa una ventaja competitiva sobre sus rivales locales, es una de las razones principales para duplicar actividades en las subsidiarias.
- Economías de escala. La posibilidad de obtenerlas en la compra de materias primas y componentes para varias plantas que fabrican los mismo o similares artículos, en el transporte de materias primas y productos finales desde y hacia diferentes subsidiarias simultáneamente, etc., es otra de las posibles justificaciones de este tipo de EM.
- Flexibilidad en el abastecimiento. Es probable que los descensos de demanda en un país puedan compensarse con incrementos en otro.

Un modo de operación con ligeras variantes respecto al que hemos expuesto consiste en instalar varias plantas en una misma región del mundo, especializando cada una de ellas en la elaboración de un determinado producto de la gama completa de la empresa, en lugar de producir todos los productos en todas las plantas. Una vez fabricados, las subsidiarias los intercambian entre sí, con lo que venden todos los productos en todos los países (*Loc. cit.*).

#### 7.1.2 MULTINACIONALES INTEGRADAS VERTICALMENTE

Son aquellas que tienen plantas repartidas por todo el mundo donde se fabrican productos intermedios que son utilizados por otras plantas de su propiedad. En definitiva, son empresas cuyos distintos eslabones del proceso productivo están localizados en diversos países.

Las razones principales para su existencia son:

- Costes de transacción. En lugar de importar (y exportar) los productos intermedios necesarios, la EM integrada verticalmente internaliza el mercado internacional para sus materias primas, productos intermedios y finales, tal como hace la EM integrada horizontalmente cuando internaliza el mercado internacional para sus activos intangibles.
- Ventaja comparativa. El hecho de que algunos factores productivos tengan precios más bajos en algunos países también suele jugar un papel crucial en la existencia de esta EM.
- Garantizar la distribución. La integración vertical puede también ser hacia delante. En este caso la empresa prefiere tener sus propias redes de distribución en lugar de estar en manos de un distribuidor externo que podría perjudicar su ventaja competitiva (*Ibid.*, p. 87).

### 7.1.3 MULTINACIONALES DIVERSIFICADAS

En este tipo de empresas las plantas de producción no están ni horizontal ni verticalmente integradas, sino que constituyen una colección bastante independiente de negocios locales, conectados únicamente por la propiedad común. La razón más importante que justifica esta configuración es la diversificación del riesgo financiero, no solo entre negocios, sino también entre países. Sin embargo, no está exenta de otro riesgo, sobre todo si la diversificación es no relacionada: el fracaso por desconocer el nuevo sector en el que se opera. Este habitual inconveniente de la diversificación se engrandece en el caso internacional, al tener que operar además en un entorno socioeconómico desconocido con los consiguientes riesgos inherentes, tal y como vimos en su momento.

La complejidad directiva tal vez alcance su máximo exponente en el caso de la empresa multinacional diversificada (*Ibid.*, p. 87, apud. Doz y Prahalad 1.991), debido a su doble carácter multidimensional y heterogéneo. La multidimensionalidad (abarcando múltiples mercados geográficos, líneas de producto y funciones) conlleva el problema de estructurar las relaciones entre todas esas dimensiones y hacer frente a las exigencias de múltiples grupos de interés. Por su parte, la heterogeneidad se refiere a la posibilidad de que algunas dimensiones tengan características distintas (por ejemplo, algunos negocios y funciones pueden ser globales, mientras otros tener un carácter mucho más local).

La Cátedra Nebrija-Grupo Santander en Dirección Internacional de Empresas en su estudio "Base de Datos de la Empresa Internacional Española (BADEI)" del año 2.006 analiza las empresas del sector de la construcción ACS, Acciona, FCC y Sacyr - Vallehermoso.

Las empresas constructoras consultadas difieren del resto de los sectores en lo que a modos de internacionalización elegidos se refiere, puesto que la fórmula que ha señalado haber utilizado en más ocasiones ha sido la realización de contratos de servicios (27 ocasiones), seguida por la contratación de obra (20 veces). La contratación de obras o servicios es la forma más natural de alcanzar los mercados exteriores para esta industria, porque sus principales clientes son los gobiernos (licitando obra pública o participando en concesiones de servicios públicos importantes) y los clientes industriales; a diferencia de otros sectores como el de telecomunicaciones, banca y "utilities", que han optado por la constitución de filiales, las privatizaciones y las fusiones y adquisiciones de empresas.

Por la naturaleza temporal de la obra civil, no es conveniente invertir en filiales en el extranjero, a menos que el mercado al cual prestan sus servicios sea constante, atractivo y estable o bien existan concesiones a largo plazo (por ejemplo, las concesiones de

autopistas, en las que existen contratos que llegan a tener más de 30 años de vigencia). Tal es el caso de las fusiones y adquisiciones y la constitución de filiales con participación mayoritaria (señaladas en 14 ocasiones cada una), vía principalmente utilizada en la UE, que muestra una preferencia por obtener posiciones en el mercado europeo sin tener que introducirse con nuevos nombres de marca. Todos estos resultados se aprecian por empresa en la Tabla 7.1.

Modo/empresa	TOTAL	ACS	Acciona	FCC	SyV
Privatizaciones públicas (part. Mayoritaria)	2	2			
Fusiones y adquisición (Part. Mayoritaria)	11		5	4	2
Fusiones y adquisición (part. Minoritaria)	1				1
Constitución de filiales (part. Mayoritaria)	14	11	2		1
Contratos de obra	20	9	6	5	
Contratos de servicios	27	9	9	6	3
Transferencia de tecnología	0				
Exportación de bienes	2	2			
Ampliación de filiales	2		1		1

Tabla 7.1: Modos de internacionalización del sector de la construcción.

Fuente: Fernández Méndez de Andés, Fernando et al., .2.006.

No obstante, a la pregunta sobre cuáles son los modos de internacionalización más importantes en el presente, las empresas encuestadas contestaron que la creación de filiales con participación mayoritaria, seguida por los contratos de obra y la contratación de servicios. En cuanto a los modos de internacionalización que se realizarán en el futuro, las empresas destacan la contratación de obra, combinada con la creación de filiales con participación mayoritaria, la contratación de servicios y las fusiones y adquisiciones de empresas. Es decir, no prevén cambios significativos en la vía de realizar sus procesos internacionales.

En cuanto a la estructura organizativa, como muestra la Tabla 7.2 de la página siguiente, las empresas de la construcción se decantan en estos momentos por centralizar la mayor parte de sus funciones, debido a que su internacionalización está basada en los contratos de obra y servicios, y a la fuerza tan importante que tenía el mercado doméstico en el momento del estudio.

La encuesta muestra además que, aun con todo, existe una cierta tendencia a descentralizar las áreas de marketing. Es decir, las firmas del ramo prefieren que las filiales o centros de contacto en el extranjero sean los que desarrollen las actividades de venta, publicidad e investigación de mercados. Mientras, en la actividad de compras se dividen las

opiniones en cuanto a centralizar, descentralizar o realizar esas funciones a través de una fórmula mixta.

Este hecho entronca con la necesidad de repartir las funciones de compra de suministros, materiales y equipo entre la matriz y la filial en el extranjero; donde se desarrollan las actividades de la empresa dependiendo de la necesidad de materiales como piedra, arena o maquinaria especializada, y quien tiene más poder de negociación con los proveedores.

Área funcional/empresa	ACS	Acciona	FCC	Sacyr Vallehermoso
Marketing	D	C	D	MIXTA
Inversión en tecnología	C	C	D	MIXTA
I+D+i	C	C	C	C
Finanzas	C	C	C	MIXTA
RSC	C	C	C	C
RR.HH.	C	C	C	MIXTA
Servicio jurídico	C	C	C	MIXTA
Asesoría fiscal	D	C	C	MIXTA
Gestión de compras	D	C	D	MIXTA
Imagen Institucional	C	C	C	C

\*D (Descentralizada), C (Centralizada)

Tabla 7.2: Estructura organizativa de las empresas del sector de la construcción en el 2.006.

Fuente: Fernández Méndez de Andés, Fernando et al., 2.006.

## 7.2 FACTORES DETERMINANTES EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES DEL SECTOR

A raíz del estudio ya mencionado, que analiza las empresas del sector de la construcción ACS, Acciona, FCC y Sacyr – Vallehermoso, se pueden extraer los principales motivos que llevaron a la internacionalización de estas empresas.

Estas compañías valoraron de forma positiva los factores asociados al mercado y a la estabilidad económica del país de destino. Así, el factor más determinante en el momento de plantearse entrada en un mercado nuevo resultó ser la estabilidad económica, seguida del potencial del mercado, el crecimiento económico y la liberalización de la economía del país receptor (la UE presenta claramente estas características. En años recientes, países como Francia, el Reino Unido o Italia además de España, han privatizado la construcción, operación y mantenimiento de sus autopistas, haciéndose más eficientes y, como consecuencia, han brindado buenas oportunidades para este sector). La estabilidad es particularmente importante para estas compañías puesto que planifican a largo plazo, cobran esencialmente de los gobiernos y gestionan actividades cuyo periodo de maduración supera los 30 años.



La regulación de los mercados, así como la facilidad para realizar inversiones directas, los acuerdos para la eliminación de la doble tributación y una correcta legislación de la inversión extranjera directa son también características consideradas al valorar los diferentes mercados y brindan confianza a las empresas para operar internacionalmente.

Por el contrario, los factores que obstaculizan el proceso de internacionalización de las empresas constructoras están relacionados directamente con la forma de llevar a cabo los contratos públicos. Así, las principales barreras para la internacionalización de este sector son el alto nivel de burocracia del destino, seguido de la inestabilidad política, la inestabilidad económica, los problemas de corrupción y la inseguridad jurídica.

La distancia geográfica es otro obstáculo importante puesto que las empresas constructoras tienen que desplazar maquinaria, equipo y RR.HH. cualificados y no solo capitales. El alto nivel de centralización de actividades que se presenta en el sector dificulta el desplazamiento hacia lugares distantes como la región Asia-Pacífico. Una manera de reducir estas barreras es utilizar el outsourcing (externalización de servicios) con empresas locales, subcontratando las funciones complementarias del negocio.

Otras barreras de consideración son los problemas macroeconómicos, las dificultades en la repatriación de las ganancias y de capitales, el alto nivel de competencia de las empresas del sector y la carencia de infraestructuras.

Un aspecto coyuntural a tener en cuenta es la fortaleza que ha mostrado el euro en los ejercicios cercanos al año del estudio (2.006), que repercutió en las cifras de negocios de las empresas del sector y en sus beneficios. Por ejemplo, el volumen del negocio internacional de ACS descendió en 2.003 debido a la venta de su filial portuguesa Obrecol (2.002), a la repercusión de crisis latinoamericanas y, especialmente, a los efectos que tuvo la apreciación del euro con respecto a la mayoría de las monedas latinoamericanas y del dólar norteamericano. Algo parecido le ocurrió a FCC, ésta afirma que en 2.003 sufrió una disminución del 16% respecto al ejercicio anterior en la cifra de negocio de las actividades internacionales que se debió a la depreciación de las monedas americanas encabezadas por el dólar y, particularmente, la finalización del contrato que tenía FCC en Puerto Rico. Acciona por el contrario apunta que gracias a una política selectiva de construcción internacional su actividad de construcción e inmobiliaria decreció en 2.003 un 0,84%.

### 7.3 LA FINANCIACIÓN DEL PROCESO INTERNACIONAL DE LAS MULTINACIONALES DEL SECTOR

Debido a las actividades de concesión y construcción, las empresas del ramo tienen que recurrir a diversos instrumentos financieros que les permitan tener los montos necesarios de inversión y en los plazos de duración de cada proyecto. La búsqueda de mayores plazos y de tasas de interés de preferencia son de suma importancia para las empresas constructoras.

Además de las tradicionales formas y fuentes de financiación (recursos propios, financiación bancaria tradicional y captación bursátil), las constructoras utilizan los siguientes instrumentos para su internacionalización:

- Project Finance (Financiación de proyectos), mediante emisión de bonos o deuda. Entre ellas, las emisiones de bonos de infraestructuras.
- Emisión de deuda en moneda local o unidades locales de medida.

- La utilización de la línea del ICO.
- Fondos Europeos.
- Préstamos del Banco Europeo de Inversiones<sup>32</sup>.
- Financiación indirecta de las comunidades autónomas.

En 2.004 la Sociedad Concesionaria Vespucio Norte Express SA, participada por ACS en un 54%, realizó la mayor colocación privada de bonos de la historia de Chile, al poner en una sola serie un total de 16 millones de unidades de fomento (356 millones de euros). La calidad y solidez del activo financiado (autopista urbana de peaje en Santiago de Chile) y las características de la emisión (plazo de 24,5 años y rating AAA por garantía "monoline" MBIA) posibilitaron el éxito de la colocación. La demanda prácticamente se dobló lo que permitió situar la tasa efectiva en el 5,25%. Esta operación obtuvo el premio a la mejor financiación estructurada del año 2.004 en latinoamerica concedido por la revista Latin Finance.

Otro ejemplo de la emisión de deuda lo encontramos en FCC con el objetivo de la renovación de activos de su filial cementera de EE.UU. en 2.003, Giant Cement Holding, Inc. La empresa realizó una emisión en dos etapas, la primera por 25 millones de dólares y la segunda por 30 millones de dólares. El tipo de crédito que consiguieron en este caso específico fue de 4,95% y 5,63%, con vencimiento a 2.010 y 2.013, respectivamente.

Los fondos europeos son utilizados para financiar los proyectos de construcción en los contratos que se tienen en los países de UE ampliada, como en Polonia. Tal es el caso de Mostostal Warszawa, en consorcio con Nesco (Acciona), que financian buena parte de sus contratos de obra con este tipo de fondos.

En el caso de los créditos en euros, la tasa de interés se basa en referentes como el Mibor, el Euribor o el Libor. Algunas empresas no sólo han recurrido a la financiación de sus actividades sino que han tenido que realizar provisiones para evitar riesgos financieros. Por ejemplo, FCC ha realizado provisiones por 30 millones de euros para cubrir riesgos en la actividad internacional, principalmente en Latinoamérica y norte de África (Fernández Méndez de Andés, Fernando et al., 2.006).

### 7.3.1 LA COLABORACIÓN PÚBLICO PRIVADA

Atendiendo al grado de desarrollo requerido podemos definir tres tipos de proyectos (Alpañés Ramos, Ramos, 2.007):

- Proyecto constructivo elaborado previamente por la Administración: Los trabajos de Ingeniería que puedan surgir, previos o durante la fase de construcción, se referirán a modificaciones sugeridas por la dirección de las obras o a soluciones variantes propuestas por el constructor. El análisis del proyecto y las consiguientes propuestas alternativas que lo optimicen será un trabajo a encargar a la Ingeniería con toda seguridad (a realizar en colaboración estrecha con los servicios técnicos de la Constructora).
- "Proyecto Preliminar" o "Anteproyecto", aportado por la Administración en la fase de concurso: Tras cuya adjudicación deberá ser elevado al nivel de proyecto de construcción.

---

<sup>32</sup> Banco sin ánimo de lucro propiedad de los Estados miembros de la Unión Europea al servicio de las políticas de la UE. Efectúa préstamos a largo plazo para proyectos de inversión de capital (principalmente activos fijos).

- Sin proyecto: Hay que desarrollar el proyecto de construcción completo en base a precios unitarios y pliego de bases técnicas.

Si atendemos al tipo de contrato tenemos dos casos frecuentes y bien diferenciados:

- Contrato de Concesión: Implica el desarrollo del proyecto de construcción siguiendo el pliego de bases técnicas del concurso.
- Contrato de Construcción: solo se desarrolla la construcción, en el que caben los tipos de desarrollo de proyecto indicados anteriormente.

Las concesiones son contratos entre la administración pública y el sector privado que se basan en el derecho de explotación de una infraestructura por parte del sector privado a cambio de la construcción de la misma; ya sea por parte de la misma empresa o bien financiando la construcción.

Según el tipo de obra, se clasifican en (Medall Vela, Francesc, 2.006):

- Obra no susceptible a explotación económica: Este tipo de obras son aquellas que no tienen posibilidad de generar ingresos, con lo que de ninguna forma se puede recuperar la inversión inicial hecha para la construcción de la misma. La financiación de la construcción de estas obras puede venir de tres fuentes y tener distintas formas de pago según la fuente de financiación:
  - Construcción con cargo al presupuesto público:
    - Pagos directos durante la construcción.
    - Pago diferido a fin de la construcción (método alemán).
    - Pago diferido a la explotación. Riesgo concedente (peaje en sombra).
    - Pago diferido a la explotación. Riesgo concesionario (peaje en sombra).
  - Construcción con recursos privados.
    - Contraprestación: concesión dominio público en zona de servicios o área de influencia.
    - Financiación cruzada con otra infraestructura funcionalmente relacionada susceptible de generación de ingresos suficiente.
  - Construcción con cargo a los recursos propios de sociedades públicas.
- Obra con ingresos no suficientes: Este tipo de obras son aquellas en las que existe generación de ingresos, pero estos no son suficientes como para repagar la inversión. Para estas obras, las formas de financiación son muy variadas abriendo un abanico importante de posibilidades, desde aportaciones públicas a formas de financiación cruzadas. El origen de la financiación:
  - Aportaciones públicas dinerarias a la construcción.
  - Aportaciones públicas dinerarias a la explotación.
  - Aportaciones públicas no dinerarias.

- Aportaciones de otras administraciones.
  - Financiación mixta créditos participativos.
  - Ampliación del ámbito concesional con explotaciones anejas.
  - Fórmulas de financiación cruzada con otra infraestructura funcionalmente relacionada.
- Obra con ingresos suficientes: Este tipo de obras son aquellas que son susceptibles de explotación económica sin la necesidad de ninguna ayuda de la administración, es decir obras en las que su explotación genera ingresos suficientes como para repagar la inversión, pudiendo proporcionando beneficios. La financiación de este grupo de obras es más limitada, ya que no se necesita obligatoriamente la colaboración del sector público en ella, aunque se puede dar. Las modalidades que existen son principalmente tres:
    - Concesión simple.
    - Fórmulas de financiación cruzada.
    - Reparto de beneficios con el concedente.

#### 7.4 ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES MULTINACIONALES DEL SECTOR

Las empresas constructoras españolas están bien posicionadas en el entorno exterior. Su clara estrategia de selectividad internacional, en contratos y proyectos, les ha permitido avanzar en su expansión mundial, que ha hecho que sus tamaños y facturación crecieran exponencialmente en los últimos años.

Además la diversificación ha sido notoria y claramente ya no pueden ser clasificadas como empresas constructoras, sino también como operadores de infraestructuras. Un negocio recurrente cuyo flujo de caja periódico complementa bien la volatilidad de la construcción, sujeta a ciclos determinados por las circunstancias políticas y presupuestarias.

Como ya hemos visto (Figura 6.5), a pesar de la ligera bajada en 2.009 de la contratación y facturación internacional, según datos de SEOPAN, la producción de sus empresas asciende a 11.176 millones de euros. Remarcar que en 2.009 las empresas de SEOPAN suponían un 95% de la actividad internacional total española en construcción, pero que en próximos estudios habrá que seguir muy de cerca a las empresas miembros de Asociación Nacional de Constructores Independientes (ANCI)<sup>33</sup>. Esto se debe a que desde 2.001 dichas empresas, que representan el 20% del volumen de contratación nacional del sector, trabajan fuera de España. En la actualidad, catorce de las veintitrés empresas de ANCI tienen actividad internacional con un volumen de negocio exterior acumulado en el periodo 2.001 – 2.008 de 2.000 millones de euros (Asociación Nacional de Constructores Independientes (ANCI), 2.010).

Lo anterior queda de manifiesto en la Tabla 7.3 de la página siguiente con la entrada de Aldesa, perteneciente a ANCI, entre las diez primeras compañías nacionales.

---

<sup>33</sup> Organización fundada en 1.997 que representa veintitrés empresas constructoras españolas de tamaño mediano o grande.

En la misma tabla (Tabla 7.3), podemos ver las diez principales compañías nacionales por cifra de negocio. Se constata que en los últimos diez años la hegemonía pertenece a los mismos cuatro grupos (ACS, FCC, Ferrovial, Acciona), destacando que Acciona se ha descolgado de los otros tres y es seguido muy de cerca por Sacyr Vallehermoso y OHL.

Incidir en la evolución de Sacyr Vallehermoso, que en diez años ha aumentado su cifra de negocios por diez, ayudado por la unión de las dos empresas en 2.003. Destacar también la fortaleza conseguida por ACS desde la adquisición de Dragados en 2.003 y la mala evolución de San José, que a pesar de crecido un 347%, su cifra de negocios es la única que ha caído con respecto a 2.004.

Remarcar también el crecimiento medio del total de las diez primeras compañías, hasta un total de 64.258 millones de euros.

Compañías	Ranking			Cifra de negocio (miles de euros)			Tasa Variac. 2.009 - 1.999
	09	04	99	2.009	2.004	1.999	
ACS	1º	1º	3º	15.605.900	10.961.000	2.700.000	578%
FCC	2º	3º	1º	12.669.600	6.286.000	3.829.000	331%
FERROVIAL	3º	2º	4º	12.095.000	7.268.000	2.645.000	457%
ACCIONA	4º	4º	5º	6.512.305	4.046.000	2.557.000	255%
SyV	5º	5º	7º	5.858.000	3.703.000	552.000	1.061%
OHL	6º	6º	6º	4.389.547	2.231.000	1.581.000	278%
ISOLUX CORSAN	7º	8º	8º	2.959.162	769.000	443.000	668%
COMSA EMTE	8º	9º	-	2.083.000	651.000	-	-
SAN JOSE	9º	7º	10º	1.083.599	1.202.000	312.000	347%
ALDESA	10º	-	-	1.002.522	-	-	-
Total de los 10 primeros				64.258.635	37.115.000	11.115.000	578%

\*Miles de euros.

\*Los datos de ISOLUX CORSAN en 2.004 y 1.999 pertenecen a CORSAN CORVIAM.

\*Los datos de COMSA EMTE en 2.004 pertenecen a COMSA.

\*Los datos de SyV (Sacyr Vallehermoso) en 1.999 pertenecen a SACYR.

\*En 1.999 DRAGADOS (en ACS desde 2003) era el 2º con 3.582 millones de euros y CGS-COPISA el 9º con 325 millones de euros.

Tabla 7.3: Cifras de negocio total de las principales constructoras.

Fuente: Elaboración propia a partir de las memorias anuales de las compañías.

En la Tabla 7.3, se muestra el ranking de constructoras según su cifra de negocios total, pero si los clasificamos exclusivamente por la cifra de negocios de construcción las cosas varían (Tabla 7.4 de la página siguiente). Como vemos, a pesar de la adquisición de Dragados, ACS ha sido superada por FCC llegando a los 7.201 millones de euros. Sacyr Vallehermoso también destaca en esta lista con un 629% de crecimiento. Se observa como Aldesa también está presente en este ranking con 708 millones de euros. Destacar de

nuevo la reducción de la cifra de negocios, en este caso de construcción del grupo San José.

Por último mencionar el crecimiento en diez años de casi en cuatro veces de la cifra total de la actividad de construcción, llegando a los 32.146 millones de euros.

Compañías	Ranking			C. negocio construcción			Tasa Variac. 2.009 - 1.999
	09	04	99	2.009	2.004	1.999	
FCC	1º	3º	4º	7.201.200	3.090.000	1.723.000	418%
ACS	2º	1º	5º	6.125.000	5.230.000	1.404.000	436%
FERROVIAL	3º	2º	1º	4.476.300	3.583.000	2.116.000	212%
ACCIONA	4º	4º	3º	3.612.679	2.541.000	1.841.000	196%
OHL	5º	6º	6º	3.434.256	1.852.000	1.312.000	262%
SyV	6º	5º	7º	3.232.200	2.138.000	514.000	629%
ISOLUX CORSAN	7º	8º	8º	1.225.194	690.000	425.000	288%
COMSA EMTE	8º	9º	-	1.221.642	560.000	-	-
SAN JOSE	9º	7º	9º	910.102	1.009.000	303.000	300%
ALDESA	10º	-	-	708.317	-	-	-
Total de los 10 primeros				32.146.890	20.694.000	8.210.000	392%

\*Miles de euros.

\*Los datos de ISOLUX CORSAN en 2.004 y 1.999 pertenecen a CORSAN CORVIAM.

\*Los datos de COMSA EMTE en 2.004 pertenecen a COMSA.

\*Los datos de SyV (Sacyr Vallehermoso) en 1.999 pertenecen a SACYR.

\*En 1.999 DRAGADOS (en ACS desde 2003) era el 2º con 2.042 millones de euros y CGS-COPISA el 10º con 295 millones de euros.

Tabla 7.4: Cifras de negocio de la actividad de construcción de las principales constructoras.

Fuente: Elaboración propia a partir de las memorias anuales de las compañías.

Como se ha podido observar, las empresas del sector han aumentando considerablemente en diez años la diversificación de la cifra de negocios (servicios, concesiones de infraestructuras, handling aeroportuario, mobiliario urbano, energía, etc.). Concretamente la construcción ha pasado de constituir casi un 74% de la cifra de negocios en 1.999 al 50% en 2.009 (Tabla 7.5 página siguiente). En la tabla 7.5 destaca como, salvo en FCC y ACS con un 45% y un 52% respectivamente, la construcción era sin duda la actividad predominante de las grandes constructoras. En 2.009 destaca como en el caso de ACS y Ferrovial solo constituye un 39% y 37% respectivamente. Señalar también que la única empresa que está por encima del 80% es San José. Y que FCC es el único grupo que en lugar de diversificar, ha ido agrupando su producción en torno a la construcción, pasando del 45% al 57%.

DIVERSIFICACIÓN DE NEGOCIO DE LAS 10 PRIMERAS COMPAÑÍAS			
	2.009	2.004	1.999
ACS	39,25%	48,00%	52,00%
FCC	56,84%	49,00%	45,00%
FERROVIAL	37,01%	49,00%	80,00%
ACCIONA	55,47%	63,00%	72,00%
SACYR-VALLEHERMOSO	55,18%	58,00%	93,00%
OHL	78,24%	83,00%	83,00%
ISOLUX CORSAN	41,40%	90,00%	96,00%
COMSA EMTE	58,65%	86,00%	-
SAN JOSE	83,99%	84,00%	97,00%
ALDESA	70,65%	-	-
DIVERSIFICACIÓN DEL TOTAL	50,03%	55,76%	73,86%

\*% de la construcción sobre el total.

\*Los datos de ISOLUX CORSAN en 2.004 y 1.999 pertenecen a CORSAN CORVIAM.

\*Los datos de COMSA EMTE en 2.004 pertenecen a COMSA.

\*Los datos de SyV (Sacyr Vallehermoso) en 1.999 pertenecen a SACYR.

\*En 1.999 DRAGADOS (en ACS desde 2.003) la construcción representaba un 57% y CGS-COPISA un 91% de la cifra total de negocios.

Tabla 7.5: Diversificación de la cifra de negocios.

Fuente: Elaboración propia a partir de las memorias anuales de las compañías.

En cuanto a la internacionalización de sus negocios, el avance de las principales compañías ha sido notable en los últimos años, pasando de un 15% de internacionalización de los negocios en 2.004, a una media de 38% en 2.009 (Tabla 7.6 página siguiente). Pero aún queda mucho camino por recorrer, ya que, por ejemplo, en 2.003 los ingresos internacionales constituían en la francesa Vinci un 39,3%, en Bouygues un 49,5% y en la empresa más internacional, la sueca Skanska, un 80,4% (Fernández Méndez de Andés, Fernando et al., 2.006). Entre los grupos españoles destaca Ferrovial con un 65% de sus ingresos totales internacionalizados y OHL con un 59%. Sin embargo, empresas tan importantes como ACS, Acciona o Sacyr Vallehermoso no llegan a la cuarta parte de sus ingresos.

Si nos centramos en la actividad de construcción (Tabla 7.7 página siguiente), se observa que la media de internacionalización de las empresas es del 38% una cifra que va en proporción al resto de los negocios de las compañías si la comparamos con la figura anterior. Sin embargo observamos que son solo siete las compañías que tienen ingresos importantes de construcción internacional, y que tan solo OHL y FCC obtienen más del 30% de sus ingresos de esta actividad exterior. Destacando ACS, la mayor de España, sólo un 9,14% de su cifra de negocio de la construcción internacional. Por último, apuntar que el Anexo D se realiza un resumen de la situación económica e internacional de las principales empresas constructoras.

Compañías	Cifra de negocio total de 2.009	Cifra de negocio internacional 2.009	%
FERROVIAL	12.095.000	7.862.000	65,00%
OHL	4.389.547	2.592.456	59,06%
FCC	12.669.600	5.625.600	44,40%
ISOLUX CORSÁN	2.959.162	1.289.000	43,56%
ACCIONA	6.512.305	1.585.016	24,34%
ACS	15.605.900	3.418.000	21,90%
SyV	5.858.000	1.234.827	21,08%
ECISA	172.308	34.862	20,23%
SAN JOSE	1.083.599	203.037	18,74%
COMSA EMTE	2.083.000	273.192	13,12%
Totales	63.428.421	24.117.990	38,02%

\*Los datos corresponden a las compañías que en sus memorias contemplan la cifra de negocio internacional.

Tabla 7.6: Internacionalización de la cifra de negocios.

Fuente: Elaboración propia a partir de las memorias anuales de las compañías.

Compañías	Cifra de negocio 2.009	C. de negocio actividad construcción 2.009	C. de negocio construcción internacional 2.009	Construcción internacional respecto construcción total	Construcción internacional respecto total cifra negocio
OHL	4.389.547	3.434.256	1.829.900	53,28%	41,69%
FCC	12.669.600	7.201.200	3.814.600	52,97%	30,11%
SyV	5.858.000	3.232.200	1.080.971	33,44%	18,45%
FERROVIAL	12.095.000	4.476.300	1.912.800	42,73%	15,81%
SAN JOSE	1.083.599	910.102	165.102	18,14%	15,24%
ACCIONA	6.512.305	3.612.679	875.138	24,22%	13,44%
ACS	15.605.900	6.125.000	1.427.000	23,30%	9,14%
Totales	58.213.951	28.991.737	11.105.511	38,31%	19,08%

\*Miles de euros.

\*Los datos corresponden a las compañías que en sus memorias contemplan la cifra de negocio internacional correspondiente a la actividad de construcción.

Tabla 7.7: Internacionalización de la cifra de negocios de la actividad de construcción.

Fuente: Elaboración propia a partir de las memorias anuales de las compañías.



Europa es desde hace años la primera zona geográfica objeto de la exportación española. Las empresas de SEOPAN consiguen el 65% de su facturación en estos mercados (Tabla 7.8). Las segundas regiones en importancia son América del Norte y América Central y del Sur, ambas con un 12% respectivamente de la actividad global. América del Norte sigue creciendo, y se ha producido un repunte en África que supone el 7% del total, teniendo el resto de zonas geográficas un peso poco considerable. Sigue siendo escasa la presencia en el mercado asiático, zona con un gran potencial para el sector constructor, si bien la contratación ha aumentado en hasta un 4% del total. En la Tabla 7.9 podemos ver la actividad exterior por zonas geográficas de los años 2.008 y 2.009.

	Contratación			Facturación		
	2.004	2.008	2.009	2.004	2.008	2.009
África	3%	8%	3%	3%	3%	7%
EE.UU. y Canadá	3%	16%	16%	1%	9%	12%
América Central y del Sur	19%	10%	17%	26%	11%	12%
Asia	0%	2%	4%	2%	2%	1%
Oceanía/Australia	0%	0%	2%	1%	1%	0%
UE	74%	55%	54%	66%	71%	62%
Resto de Europa	1%	4%	2%	1%	3%	3%
Oriente Medio	0%	5%	2%	0%	1%	1%

Tabla 7.8: Reparto de la facturación y la contratación en el exterior de las empresas constructoras españolas.

Fuente: Elaboración propia con datos de SEOPAN.

	Contratación		Facturación	
	2.008	2.009	2.008	2.009
África	1.460	450	373	796
EE.UU. y Canadá	2.989	2.426	1.100	1.390
América Central y del Sur	1.899	2.681	1.242	1.375
Asia	415	592	189	122
Oceanía/Australia	29	284	108	31
UE	10.089	8.412	8.258	6.918
Resto de Europa	650	336	328	389
Oriente Medio	935	258	97	155
Total	18.466	15.439	11.695	11.177

\*Millones de euros.

Tabla 7.9: Actividad exterior de las empresas del grupo exportador de SEOPAN.

Fuente: Asociación de Empresas Constructoras de Ámbito Nacional (SEOPAN), 2.010.

La presencia internacional de las empresas asociadas a SEOPAN, suma un importante número de contratos en más de setenta países de los cinco continentes (Tabla 7.10).

AMÉRICA		EUROPA		ÁFRICA	ASIA Y OCEANÍA
Argentina	Honduras	Alemania	Portugal	Angola	Australia
Brasil	México	Andorra	Reino Unido	Argelia	India
Canadá	Nicaragua	Austria	Rep. Checa	Cabo Verde	Jordania
Chile	Panamá	Bulgaria	Rumanía	Gabón	Paquistán
Colombia	Perú	Francia	Turquía	Marruecos	Catar
Costa Rica	Puerto Rico	Grecia		Mozambique	Rep. Popular China
Ecuador	Rep. Dominicana	Hungría		Sudáfrica	Tailandia
El Salvador	Uruguay	Irlanda		Túnez	
EE.UU.	Venezuela	Italia			
Guatemala		Polonia			

Tabla 7.10: Presencia internacional de las constructoras de SEOPAN con delegación permanente.

Fuente: Asociación de Empresas Constructoras de Ámbito Nacional (SEOPAN), 2.010.

Las empresas de ANCI por su parte realizaron el 31% de sus actividades en México (Figura 7.1), siendo la construcción de carreteras la actividad predominante internacional (Figura 7.2 de la página siguiente).

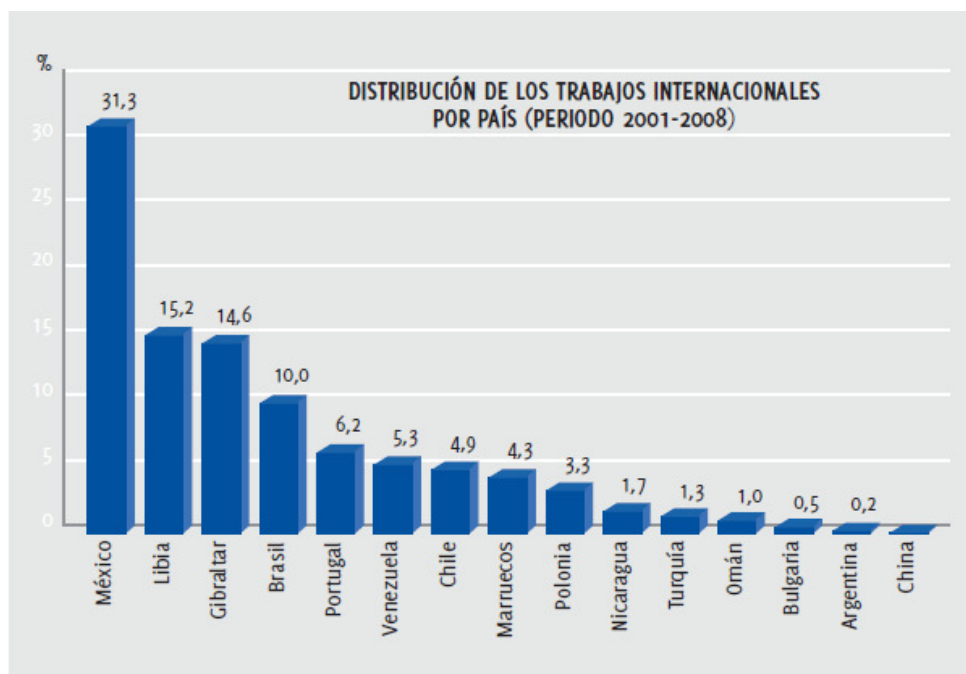


Figura 7.1: Distribución de los trabajos internacionales de las empresas de ANCI por país.

Fuente: Asociación Nacional de Constructores Independientes (ANCI), 2.010.



Figura 7.2: Distribución de los trabajos internacionales de las empresas de ANCI por tipo de proyecto.

Fuente: Asociación Nacional de Constructores Independientes (ANCI), 2.010.

SEOPAN también afirma que la obra civil es el segmento de actividad más importante en proyectos de infraestructuras de transporte. Quizás el más sonado por su importe y repercusión mediática haya sido la ampliación del canal de Panamá, pero además hay que reseñar varias desaladoras (México y Australia), un parque eólico en México, nuevas autopistas en Brasil, Polonia, Austria, Méjico, Rusia, EEUU, Canadá, Portugal, Italia y Alemania, obras hidráulicas en México, el metro de Singapur, país en el que nunca había trabajado ninguna empresa española, al igual que en Eslovaquia donde se ha contratado la implantación del sistema de telepeaje, los accesos al aeropuerto de Miami en EE.UU. y un contrato para la construcción de la mayor planta depuradora del mundo en Australia. Estos proyectos mencionados son los de más de 150 millones de euros, habiendo bastantes más de menor cuantía, y en otros países.

Los grandes concesionarios españoles ocupan los primeros puestos de las clasificaciones mundiales. Según Public Works Financing, revista americana especializada en la elaboración de estadísticas y análisis de los proyectos PPP (Public-Private Partnership) en el mundo. En 2.009 siete de los diez mayores operadores de infraestructuras de transporte del mundo, son compañías españolas, atendiendo al número de contratos por valor superior a 50 millones de dólares (cifras acumuladas desde 1.985) (Public Works Financing, 2.010) (Tabla 7.11 página siguiente).

COMPANY	Concessions Const./Operating*	Active Proposals
ACS/Iridium (Spain)	58	39
Global Via (FCC-Caja Madrid) (Spain)	41	27
Ferrovial/Cintra (Spain)	41	8
Albertis (Spain)	39	12
Vinci/Cofiroute (France)	33	17
Macquarie group (Australia)	33	13
OHL (Spain)	28	17
NWS Holdings (China)	26	2
Sacyr (Spain)	23	30
Acciona/Necso (Spain)	22	11

Tabla 7.11: Diez mayores operadores de infraestructuras de transporte del mundo.

Fuente: Asociación de Empresas Constructoras de Ámbito Nacional (SEOPAN), 2.010.

Estas empresas españolas, suman 260 proyectos en construcción y/o en operación en materia de túneles, puentes, carreteras, aeropuertos, puertos o ferrocarriles desde 1.985 (Figura 7.3).

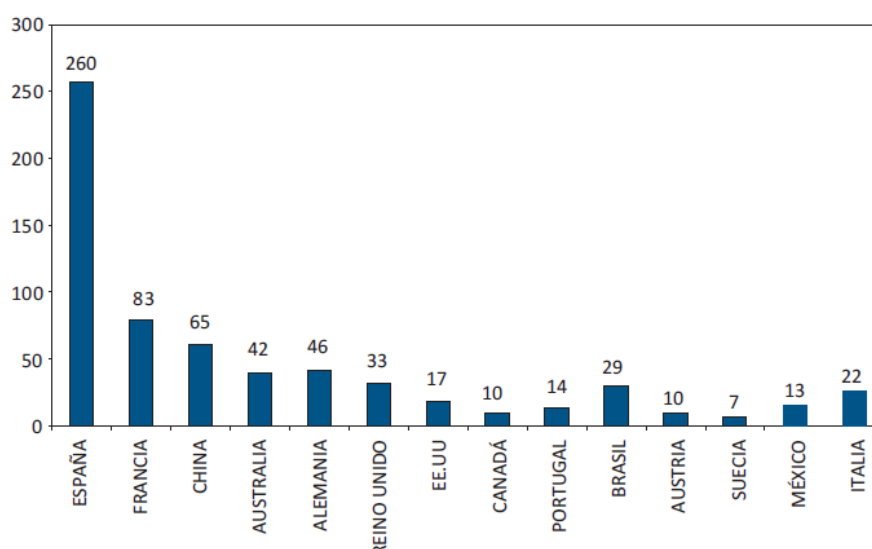


Figura 7.3: Número de concesiones de infraestructuras de transporte en explotación en 2.009.

Fuente: Asociación de Empresas Constructoras de Ámbito Nacional (SEOPAN), 2.010.

La carretera es sin duda el sector más importante seguido de los aeropuertos. España tiene un peso del 40 por ciento sobre el total de las concesiones reseñadas por PWF seguida de lejos por las empresas francesas (13 por ciento), chinas (10 por ciento) y australianas (6 por ciento) (Figura 7.4 de la página siguiente).

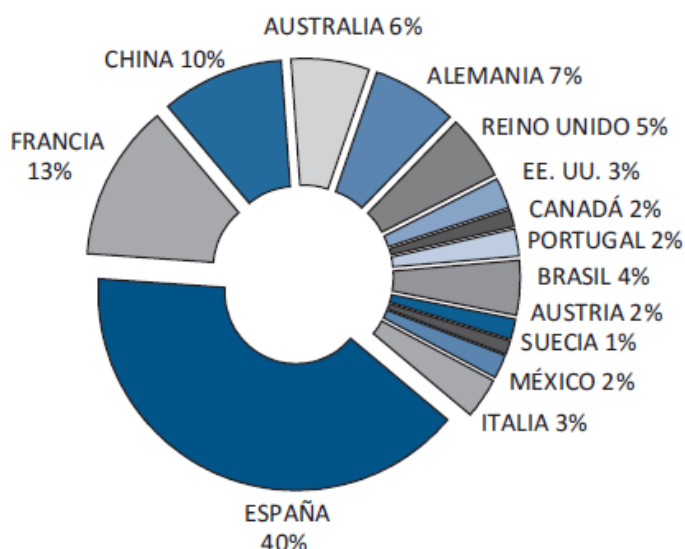


Figura 7.4: Distribución por países de las concesiones de infraestructuras de transporte.

Fuente: Asociación de Empresas Constructoras de Ámbito Nacional (SEOPAN), 2.010.

Si importante es la clasificación por número de concesiones en el mundo, más significativa es la referida a la inversión en los proyectos. Según la misma fuente, PWF, seis grupos concesionarios españoles sumaron 173.900 millones de dólares de inversión en 229 concesiones de infraestructuras de transporte, el 57,4 por ciento del total (302.800 millones de dólares) en la clasificación publicada en octubre 2.009 (Tabla 7.12).

COMPañÍA	INVERSIÓN 1.985-2.009 (millones de dólares)
Ferrovial-Cintra (España)	77.560
Macquarie (Australia)	36.760
ACS-Iridium (España)	35.100
Vinci-Cofiroute (Francia)	32.160
Hochtief (Alemania)	28.830
Albertis (España)	21.220
Bouygues (Francia)	16.300
OHL (España)	15.580
Global Vía (FCC-Caja Madrid)(España)	15.020
Bilfinger Berger (Alemania)	14.840
Sacyr (España)	9.420
TOTAL	302.800

Tabla 7.12: Clasificación mundial de empresas por inversión en infraestructuras de transporte.

Fuente: Asociación de Empresas Constructoras de Ámbito Nacional (SEOPAN), 2.010.

Las empresas españolas sobresalen también por sus proyectos en el sector de la edificación no residencial, y en 2.009 es preciso señalar los hospitales en Canadá y México, varios estadios para la Eurocopa 2.014 en Polonia, centros culturales en Polonia y Suiza, el Pabellón en la Expo de Shanghai y centros comerciales y ampliación de terminales aeroportuarias.

Además, en la clasificación mundial de las 225 principales empresas exportadoras del sector de la construcción que publica la revista americana ENR en agosto 2.009, aparecen 11

grupos constructores entre los 225 mayores del mundo, el primero en el puesto número doce, siendo los españoles los primeros contratistas extranjeros en el mercado de América Latina con el 26 por ciento y los terceros en el europeo detrás de Francia y Austria con el 13 por ciento. Por otro lado es muy importante la creciente presencia de las empresas de la R.P. China en el mercado mundial: en la clasificación del 2.009, de los 225 contratistas internacionales, 50 provienen de ese país y ya no se limitan a contratar en Oriente Medio o África, han entrado también con fuerza en el mercado europeo (Polonia, Serbia y Rumania, de momento (Reina, Peter y Gary Tulacz, 2.009).

La revista Forbes elabora un estudio anualmente de las dos mil mayores compañías del mundo de todos los sectores. En 2.009 en lo que se refiere a constructoras, a excepción de la española ACS (segundo puesto), el top five del ranking está copado por las firmas francesas: Vinci, que ocupa la primera posición; Saint-Gobain, el tercer puesto; seguido de Bouygues y Lafarge. La sexta plaza es para la suiza Holcim, mientras que la séptima la ocupa la irlandesa CRH, seguida por la asiática China Communications Construction, la española Acciona y la alemana Heidelberg Cement. Junto a Ferrovial y FCC, entre los puestos 11 y 20, figuran dos sociedades chinas, tres japonesas, la mexicana Cemex y la estadounidense Fluor.

Asimismo, constructoras españolas han invertido en la adquisición de empresas constructoras en los mercados de Polonia, Portugal y EE.UU. principalmente. Además, Brasil con las infraestructuras relacionadas con los mundiales de fútbol del 2.014 y los JJ.OO. del 2.016, presenta grandes perspectivas

Según un informe de las consultoras Oxford Economics y Global Construction Perspectives titulado "Una proyección global para el sector de la construcción en la próxima década" presentado en Londres. Según sus proyecciones, la actividad constructora mundial moverá 12,7 billones de dólares (8,8 billones de euros) en 2.020, un 70% más que en 2.009. Serán los países emergentes los que lideren la recuperación ya en estos mercados la actividad crecerá en la próxima década un 110%. Países como China, India, Brasil, Polonia, Turquía, Vietnam, Rusia, México o Indonesia representarán en 2.020 el 55% del total de la actividad constructora mundial. Porcentaje bastante más elevado que el 35% que suponían en 2.005.

Una posición privilegiada será la de Brasil, que, según los expertos, se beneficiará de la celebración del Mundial de Fútbol de 2.014 y de los Juegos Olímpicos de 2.016. Esto tendrá como consecuencia que la actividad constructora crezca allí un 6,5% en el período 2.009-2.014.

Pese al auge que experimentará Brasil, se prevé que la construcción en el conjunto de Suramérica y Centroamérica suba de media un 5% durante la próxima década, lo que la convertirá en la región emergente de más bajo crecimiento. La actividad constructora se incrementará hasta 2.020 en torno a un 4,2% en Argentina, un 4% en Colombia y alrededor de un 6% en México, según estas estimaciones.

Uno de los condicionantes tenidos en cuenta por los analistas es la política medioambiental de los países emergentes. Ésta se augura menos restrictiva que la de las naciones desarrolladas durante la próxima década.

El único país desarrollado que figura entre los que más crecerán en la próxima década es EE.UU., con una media del 4,7%. Un repunte sustentado principalmente en el aumento previsto en la construcción de vivienda residencial entre 2.009 y 2.014, que rondará el 9,8%.

Una de las sorpresas del informe es la inclusión de Nigeria como el Estado donde la actividad constructora crecerá en mayor medida hasta 2.020. Esto se deberá,

principalmente, al incremento demográfico y a la necesidad de invertir en infraestructuras el dinero obtenido por la explotación de sus recursos naturales, entre ellos el petróleo.

El estudio también destaca a China como mercado propicio para la actividad constructora, donde proyecta un crecimiento entre 2.009 y 2.020 cercano al 8%. Los expertos destacaron en la presentación del informe que la vivienda residencial representa el 57% del mercado de la construcción en ese país asiático, debido fundamentalmente al traslado masivo de población procedente del ámbito rural a la ciudad (Agencia EFE, 2.009).

Respecto a los 19 países de Europa que analiza el informe Euroconstruct del segundo semestre de 2.010, en 2.011 solo cuatro continuarán en contracción: España, Portugal, Irlanda y Chequia. El promedio de los 19 países es del -0,1%, aunque si se excluye España, pasa a un crecimiento del 1,4%, tras tres años de descensos.

La salida de la crisis tendrá cuatro velocidades en Europa, y en el periodo 2011-2013 Europa del Este (Polonia y Hungría) tendrá los mayores crecimientos. En Escandinavia se situarán por encima de la media europea y los países centrales del Viejo Continente rondarán la media. Por debajo estarán los cuatro que todavía decrecerán en 2.011. (Europa Press, (2.010a)





## 8 LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PYME

Según ICEX en 2.006 la tasa de internacionalización de la empresa española se situaba entre un 0,96% y un 1,17% del total de empresas españolas, lo que suponía que el número de empresas internacionalizadas en España oscila entre las 8.771 y las 10.749 empresas.

En contraste, y según la Comisión Europea en su estudio de 2.004 "The Observatory of European SMEs", sobre el proceso de internacionalización de las pymes europeas, la tasa de internacionalización de estas últimas se situaba en torno al 3%. Remarcar que el estudio europeo no incluía a las grandes empresas al contrario que el estudio del ICEX, por lo que la diferencia entre la tasa de internacionalización entre el conjunto de empresas españolas y las europeas es más notable.

El tamaño de la empresa está detrás de elementos muy relevantes como la cuota de mercado en el mercado nacional o la estructura accionarial, que constituyen factores condicionantes de la internacionalización.

Según el ICEX, dos tercios de las empresas internacionalizadas son pymes (tamaño de las empresas medido en términos de número de empleados). Por otro lado, respecto al volumen de facturación, prácticamente la mitad de las empresas españolas internacionalizadas presentan una cifra superior a los 12 millones de euros. Además, incide en que la forma jurídica societaria está íntimamente relacionada con la tasa de internacionalización. Ya que la tasa de internacionalización de las sociedades limitadas es más baja que la de las sociedades anónimas.

En el entorno europeo, cabe destacar que el 65% de las empresas medianas están internacionalizadas, mientras que sólo lo está el 36% de las empresas pequeñas (PriceWaterhouseCoopers, 2.008).

Declaraciones en 2.010 de Ángel Martín Acebes, Vicepresidente ejecutivo del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) (Hernández García, Antonio, 2.010):

"Contamos con un número cada vez mayor de empresas que acuden a los mercados internacionales de forma regular. También cada vez más empresas (que hoy rondan las 3.000) están llegando a las etapas más avanzadas de las fases de internacionalización, como es la implantación en el exterior (el proceso es más profundo). Además el limitado número de empresas internacionalizadas con que contamos (actualmente son 40.000) nos muestra que existe un gran potencial a desarrollar, así la presente crisis está acelerando este proceso de internacionalización. En medio de la crisis están surgiendo nuevas oportunidades en los mercados internacionales derivadas de los planes de reactivación económica de los gobiernos."

De lo anterior se deduce el gran avance de la empresa española desde el estudio del ICEX en 2.006, pero el largo camino que queda por recorrer.

La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD)<sup>34</sup> (2.006) apuntó que la expansión en el exterior se está caracterizando por la participación de un creciente número de empresas, con un mayor protagonismo de las pymes. Al mismo tiempo se aprecia una mayor diversificación tanto en el destino geográfico de la inversión como en los sectores que realizan la inversión.

---

<sup>34</sup> Se estableció en 1.964 como un cuerpo intergubernamental permanente de las Naciones Unidas. La UNCTAD es el principal órgano de la Asamblea General de la ONU para los asuntos relacionados con el comercio, las inversiones y el desarrollo.

En la estructura empresarial de la economía española el 99,87% del total de empresas son Pymes. Asimismo, más de 2/3 del total del Valor añadido que se genera en el conjunto de la economía está sustentado por la actividad de las Pymes.

Una serie de cambios operados en el entorno refuerzan el mayor protagonismo de las pymes en los procesos de internacionalización. Cambios que podemos sistematizar, siguiendo a autores como Joffre (1.986), Alonso (1.994), Alonso y Donoso (1.995) y Fundación Martín Escudero y Price Waterhouse (1.995), en los siguientes (Rubio López, Enrique A., 2.004):

- La constatación de que las nuevas condiciones de la competencia imponen a la empresa, independientemente de su tamaño, la consideración estratégica del entorno internacional. Pasando éste a convertirse en una referencia obligada no sólo para la formulación de estrategias ofensivas de conquista de nuevos mercados, sino también en componente esencial de estrategias defensivas orientadas a proteger las propias posiciones en el mercado doméstico.
- La multiplicación de los modos de expansión internacional superadores de la dicotomía entre exportación de mercancías e implantación en el extranjero mediante el esquema de relación matriz-filial. Esto ha dado lugar a formas híbridas de entrada en los mercados a través de fórmulas flexibles y pragmáticas de participación en el capital y en la gestión en el marco de acuerdos cada vez más complejos, de tal forma que una misma operación puede combinar múltiples formas de expansión en el extranjero que requieren la participación de varias empresas cooperantes.
- La progresiva desmaterialización de los intercambios internacionales, que hace que cobren cada día mayor peso los intercambios de servicios sobre los de mercancías, e incluso que en un mismo intercambio sea difícil discernir entre la parte correspondiente a ambos. Este proceso de tercerización, que conduce al tránsito de una “economía industrial” a una “economía de servicios”, favorece claramente a las pyme, ya que estas empresas están mejor dotadas en general para atender a este sector de la economía. En este sentido, tiene una especial relevancia el notable incremento de los flujos de transferencia de tecnología y de servicios tanto ligados a productos como en el sentido estricto, lo que nuevamente abre posibilidades a la participación de las pyme a través de la utilización de fórmulas cooperativas que provean los distintos componentes de la operación.
- Por último, y a modo de síntesis de lo anterior, se puede afirmar sin ninguna duda que el proceso de internacionalización deja de ser cada vez más un proyecto individual sustentado exclusivamente en los propios recursos y capacidades de la empresa, para convertirse en un proyecto colectivo que requiere la integración de la empresa en una red de acuerdos de cooperación transnacionales sustentados sobre la base de conjuntar los recursos y capacidades de las distintas unidades empresariales comprometidas en la alianza.

Pero además de los anteriores cambios, hay que apuntar otro que los autores nombrados no pudieron conocer en su momento, la crisis económico-financiera.

Según Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME)<sup>35</sup> en su balance de 2.009 la crisis ha afectado con mayor virulencia a las pymes y autónomos.

---

<sup>35</sup> Organización Profesional de carácter confederativo e intersectorial, de ámbito nacional, para la defensa, representación y fomento de los intereses de la pequeña y mediana empresa y el empresario autónomo.

Entre mayo de 2.008 y mayo de 2.009, aproximadamente 100.000 empresas cesaron su actividad y de las mismas un 99,8% fueron Pymes, siendo las caídas más acusadas en empresas de 10 a 49 empleados. Por su parte, el descenso del número de autónomos durante el mismo periodo fue de 172.113 afiliados al Régimen Especial, esto supuso una caída interanual del 5,0% (Figura 8.1).

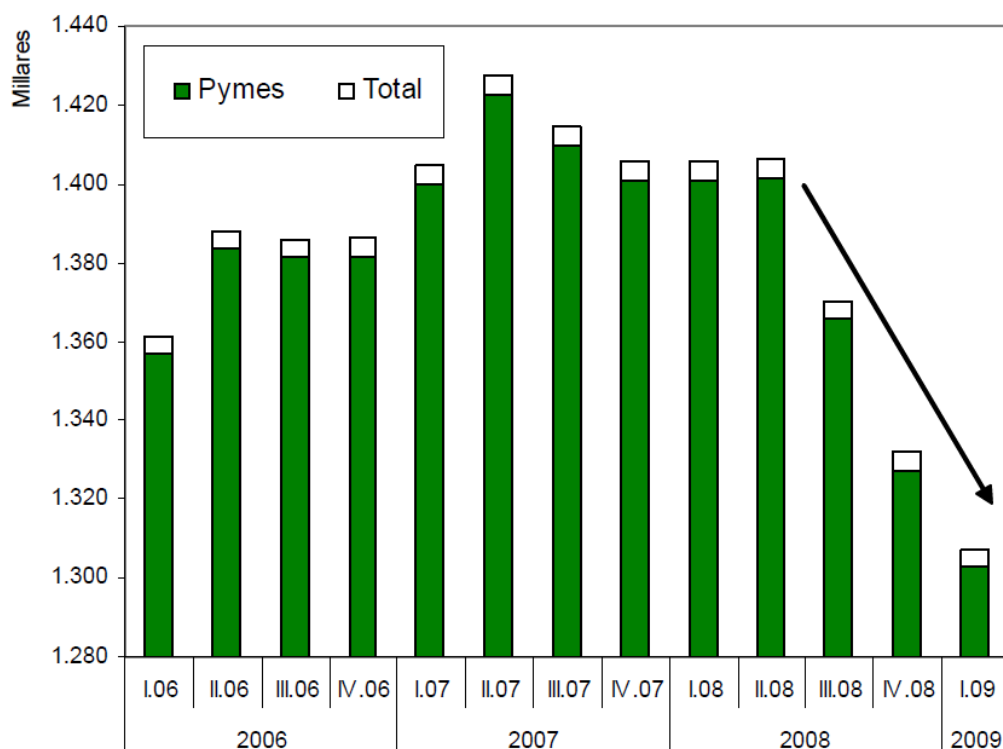


Figura 8.1: Evolución del número de empresas inscritas en la Seguridad Social.

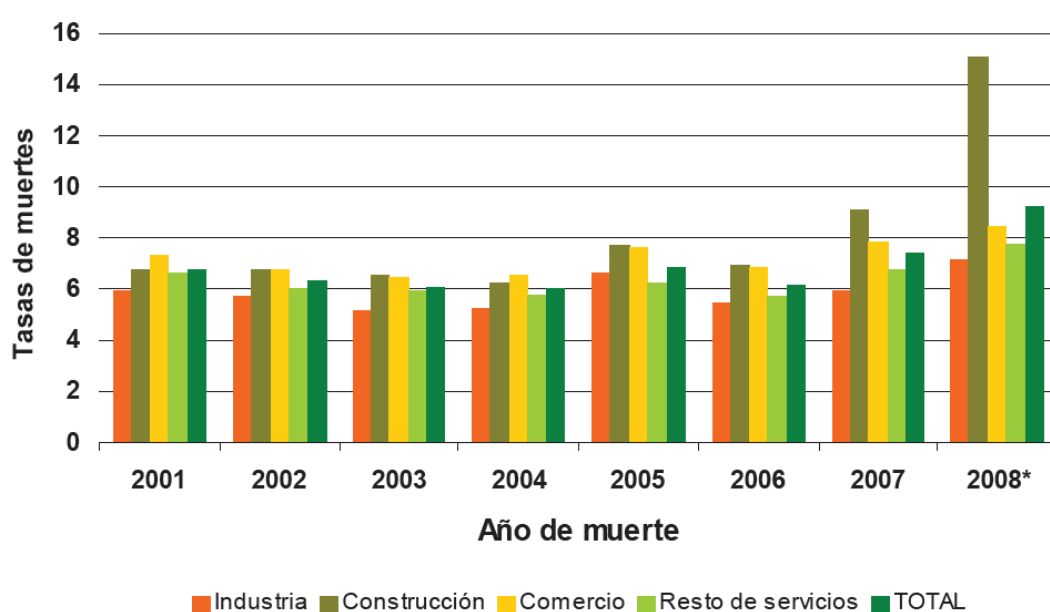
Fuente: Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME), 2.009.

En las Figuras 8.2 y 8.3 de la página siguiente podemos observar como esta caída ha afectado con más virulencia al sector de la construcción.

Un total de 170.000 empresas del sector de la construcción se dieron de baja en el conjunto de los ejercicios 2.008 y 2.009, lo que supone el 23% del total de sector en España.

El grueso de los cierres (el 63,5%, unas 108.000 constructoras) se registraron durante el año 2.009, según se desprende del estudio sobre el sector de la construcción realizado por la Fundación Colegio Libre de Eméritos Universitarios.

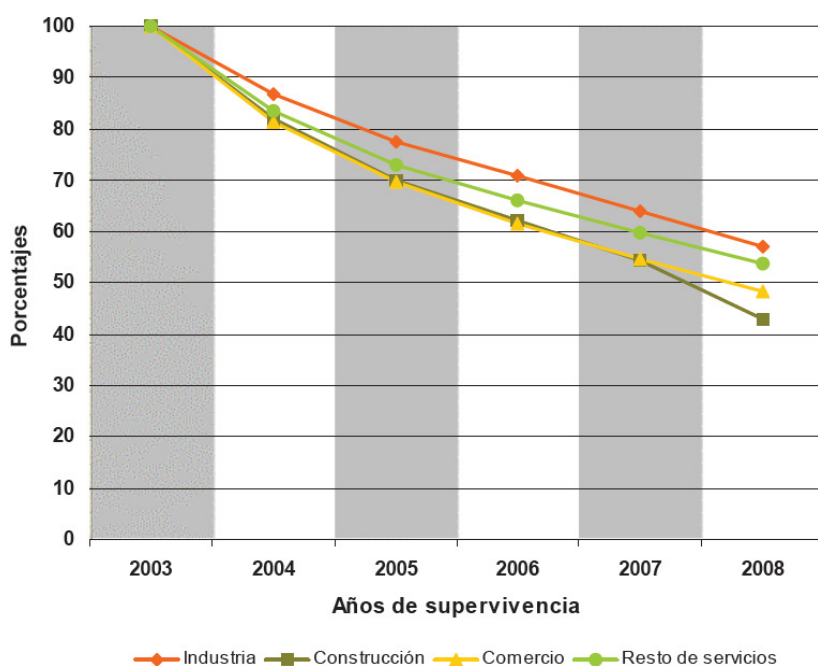
La mayor parte de las sociedades constructoras desaparecidas eran de pequeña o mediana dimensión, con un sólo trabajador o micropymes, según el informe, que prevé que la destrucción de empresas del ramo continúe en 2.010 (Europa Press, 2.010b).



\*CNAE-09.

Figura 8.2: Tasas de muertes de empresas por sectores de actividad.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE), 2.009.

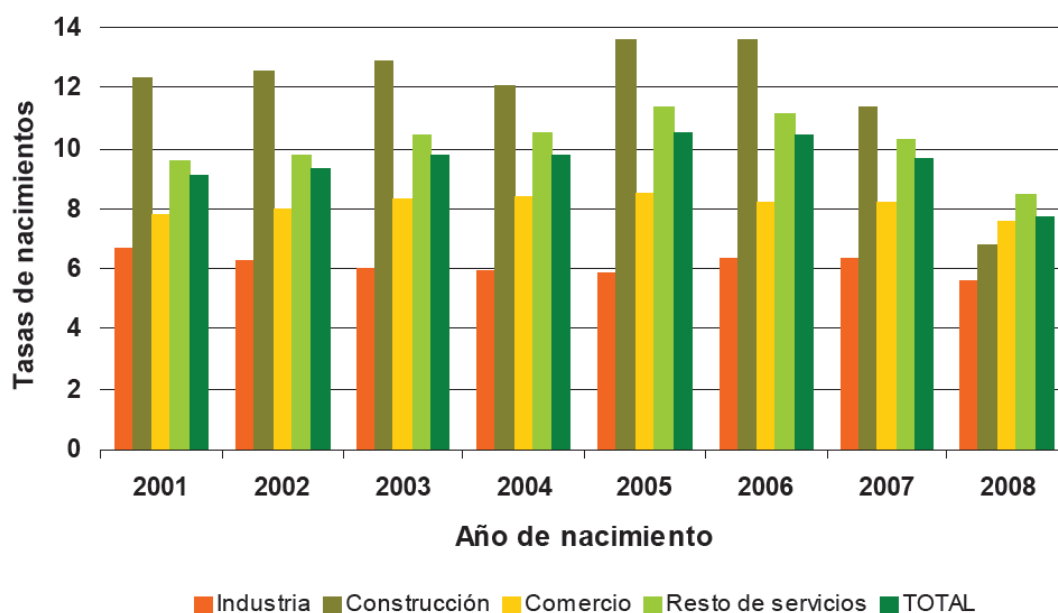


\*CNAE-09

Figura 8.3: Tasas de supervivencias de empresas de la cohorte de 2.003 por sectores económicos.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE), 2.009.

No obstante, la institución destaca que de los más de cuatro millones de empresas constituidas en España en el decenio 1.999-2.009, el 17% correspondió al sector de la construcción. Además, hasta 2.007, la actividad constructora registró tasas de crecimiento en creación de empresas "bastante superiores" al resto de ramas productivas de la economía española, como se refleja en la Figura 8.4 (*Ibid* p.109).



\*CNAE-09

Figura 8.4: Tasas de nacimiento de empresas por sectores de actividad.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE), 2.009.

CEPYME constituyó el Observatorio de Situación Económica de las Pymes en 2.008, integrado por representantes y expertos de las Organizaciones Miembro más representativas. Los datos (Anexo B) reflejan la situación en junio de 2.008 y la esperada en los meses siguientes de las pymes. En dicho estudio las pymes muestran sus dificultades y previsiones pesimistas en cuanto a cartera de pedidos, producción, ventas, costes laborales y de materias primas, y sobre todo sobre su situación financiera y el endurecimiento del acceso al crédito (Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME), 2.008).

## 8.1 VENTAJAS E INCONVENIENTES EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA PYME

Las principales barreras y dificultades a la internacionalización se pueden clasificar en internas y externas. Las primeras son las derivadas de la propia estructura organizativa de la empresa y del desarrollo de su negocio. Y las segundas serían las que se desprenden del comportamiento del mercado y del entorno competitivo en el que las organizaciones desarrollan su actividad.

### 8.1.1 BARRERAS INTERNAS

- Tamaño de la empresa. Si bien no es un factor determinante del proceso de internacionalización, sí lo condiciona.

En primer lugar, porque la internacionalización requiere de una estructura mínima empresarial. En este sentido, el estudio dirigido por el ICEX (Internacionalización de la empresa) confirma que el umbral crítico se sitúa en torno a los 20 empleados como tamaño clave para identificar al colectivo de empresas españolas internacionalizadas.

En segundo lugar, porque las mayores estructuras empresariales permiten soportar mejor el compromiso de recursos y la asunción de riesgos que conlleva el desarrollo de la actividad en el exterior.

En tercer lugar, porque condiciona las características con las que el proceso de internacionalización. Las grandes compañías que operan en sectores oligopolísticos, que se internacionalizan a medida que el mercado de origen se satura, los márgenes de beneficio se reducen y la pertenencia a la UE las convierte en vulnerables. Las pequeñas y medianas empresas que buscan nuevos mercados apoyándose en sus patentes y tecnologías o pretenden asegurarse el suministro de insumos, costes de producción menores o canales de distribución

- Capacitación y actitud de los recursos humanos. La principal dificultad deviene de los problemas para encontrar a los recursos humanos adecuados para el desarrollo del proyecto. En el caso español esta dificultad se deriva de diversos factores, entre ellos: Limitada mentalidad global, especialmente en la propia estructura directiva de las empresas. Escaso porcentaje de profesionales con dominio de un idioma extranjero. Bajo ratio de movilidad internacional en España (Euro barómetro 2.005), del 15%, frente a países con valores más elevados como los países nórdicos (Finlandia, Suecia y Dinamarca), con un 40%, Francia, Irlanda y Reino Unido con algo más del 30% o Alemania y países bálticos, cercanos al 25%. De los países del Sur de Europa (menores niveles de movilidad internacional), Italia se sitúa en la cola del ranking como el país más resistente a la movilidad internacional, con un porcentaje que no alcanza el 10% (PriceWaterhouseCoopers, 2.008).
- Obstáculos comerciales. Los más habituales son el desconocimiento de oportunidades comerciales, el difícil acceso a los compradores potenciales en el extranjero, la falta de contactos en el mercado de destino, la ausencia de conocimientos sobre la estructura de distribución o sobre las prácticas comerciales, etc. (Claver Cortés, Enrique; Quer Ramón, Diego, 2.000).
- Dificultades logísticas. En este ámbito aparecen aspectos relacionados con la lejanía del mercado de destino, tales como los costosos viajes de exploración, los altos gastos de transporte, los costes de coordinación y control, etc.
- Problemas culturales. Están derivados de la “distancia psicológica”, y entre ellos destacan las diferencias idiomáticas, el desconocimiento y la falta de sensibilidad a los gustos, costumbres y tradiciones locales, etc. (*Loc. cit.*).

### 8.1.2 BARRERAS EXTERNAS

- Competencia con empresas con mayor experiencia en mercados exteriores. Este problema viene dado de la reciente apertura de España al exterior, que hace que las empresas europeas cuenten con ventaja competitiva (PriceWaterhouseCoopers, 2.008).
- Perfiles profesionales altamente cualificados y adaptados a trabajar con eficiencia en entornos internacionales. De nuevo, en este punto, los factores determinantes son: Mayor mentalidad global y mejor capacitación. Ratio de movilidad internacional más elevada, especialmente en los países nórdicos, Francia, Irlanda, Reino Unido o Alemania. Niveles de conocimiento en idiomas superiores a los españoles.
- Confianza de los profesionales locales. Derivada de la falta de reconocimiento internacional de la cualificación del personal español. Inicialmente, la confianza de las empresas locales se sitúa en las empresas internacionales con mayor experiencia o arraigo en esos mercados, como por ejemplo las organizaciones americanas y el resto de europeas (*Loc. cit.*).
- Restricciones legales. Imposiciones del gobierno del país receptor, que pueden materializarse en barreras arancelarias (impuestos, derechos de aduana, etc.) o no arancelarias (cuotas a la importación, controles sanitarios, especificaciones técnicas, normas de seguridad, etc.) (Claver Cortés, Enrique; Quer Ramón, Diego, 2.000).
- Obstáculos a la inversión directa. Pueden referirse a aspectos tales como la prohibición de empresas con un 100% de capital extranjero, las restricciones a la repatriación de beneficios, la obligación de fabricar productos con contenido local, etc.
- Obstáculos financieros. Entre ellos, cabe destacar la falta de adecuados créditos a la exportación, las limitaciones crediticias por la falta de liquidez del sistema y la posible fluctuación adversa de los tipos de cambio (*Loc. cit.*).

Durante 2.008, multitud de pymes consolidadas en sus respectivos mercados tuvieron la necesidad de acceder en mayor proporción a la financiación ajena para el ejercicio de su actividad, y se encontraron con severas restricciones de acceso a la financiación (Figura 8.5 de la página siguiente).

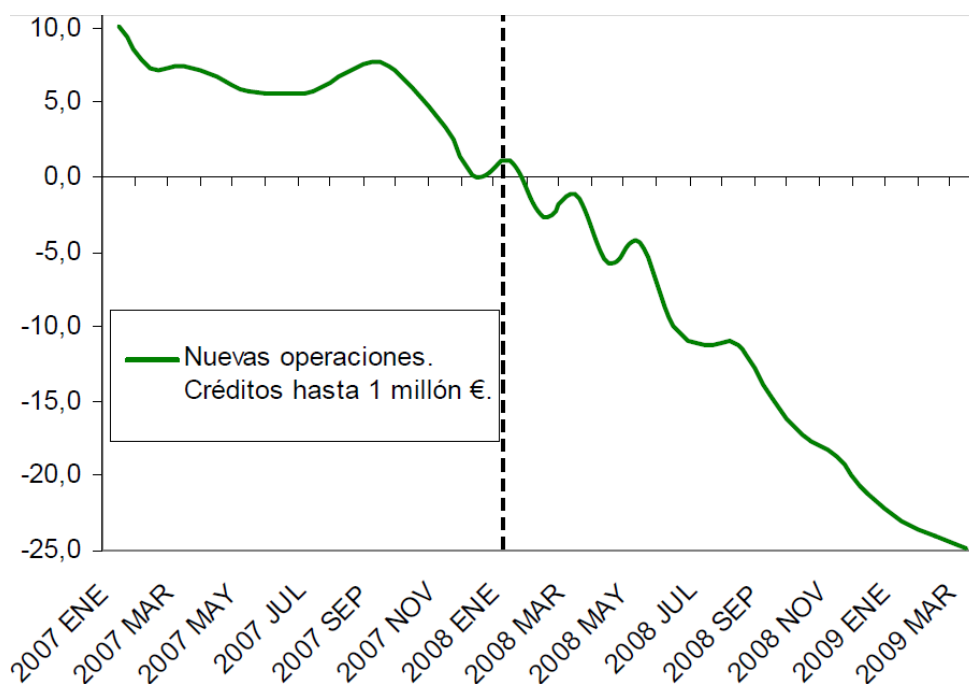


Figura 8.5: Evolución del crédito destinado a las sociedades no financieras para nuevas operaciones inferiores a 1 millón de euros.

Fuente: Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME), 2.009.

En la Figura 8.6 de la página siguiente podemos observar la caída del crédito concedido a las empresas españolas, y también la caída del crédito concedido a actividades de construcción. El 32,45% del crédito total concedido a las empresas en el segundo trimestre de 2010 estuvo dirigido a la financiación de actividades inmobiliarias, el 12,47% se destinó a la financiación de actividades de construcción y el 55,08% a otras actividades productivas.

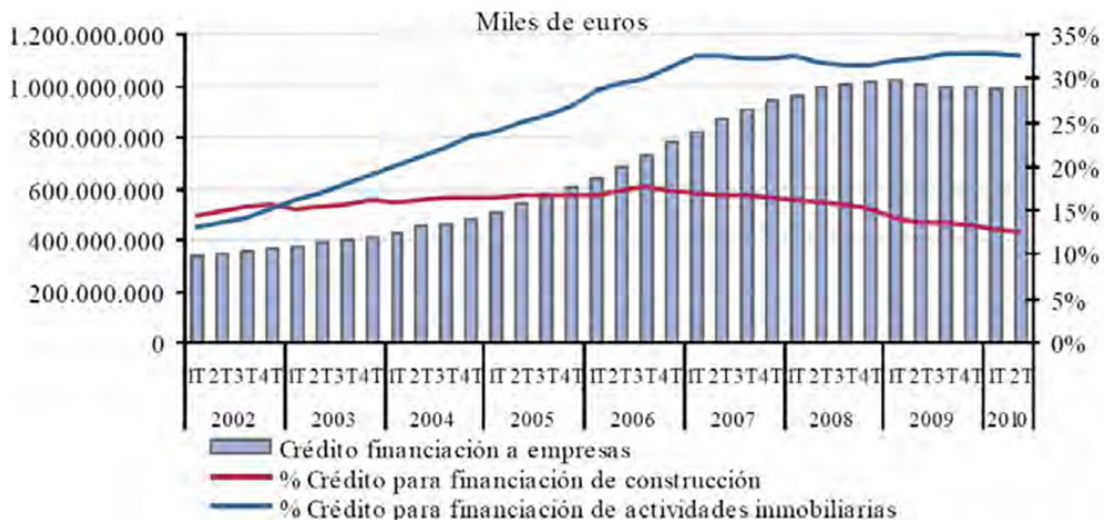
La última encuesta (Anexo B) del Consejo Superior de Cámaras sobre el acceso de las Pymes a la financiación ajena, refleja que el 75,3%, (1.192.000 compañías) ha intentado acceder a financiación externa en el tercer trimestre de 2010. El 85,8% de las mismas han tenido problemas para acceder a la financiación, el porcentaje más elevado desde que se realiza esta encuesta (primer trimestre de 2.009). Además, más de la mitad asegura que se ha incrementado el coste de financiación (tipo de interés), los gastos y comisiones, y las exigencias de garantías y avales.

De las pymes con problemas constatados para acceder a la financiación, el 12,7% finalmente no ha obtenido financiación externa (119.000), más de un punto porcentual que a finales del año 2.009.

El 91,8% (1.094.000) del total de 1,2 millones de pymes ha necesitado recursos externos para financiar circulante.

A lo anterior se le une que también el 91,8% (1.094.000 empresas) ha experimentado un retraso en los pagos de sus clientes en los últimos 3 meses.





\*Miles de euros.

Figura 8.6: Total crédito a empresas y % crédito financiación actividades inmobiliarias y construcción.

Fuente: Belarte Rodríguez, Magdalena y Lucía Irusta Aguirre, 2.010.

### 8.1.3 POTENCIALIDADES

Destacan algunas potencialidades de la pyme que le pueden permitir desenvolverse con éxito en el nuevo entorno global (Claver Cortés, Enrique; Quer Ramón, Diego, 2.000, *apud* Churruca, Barrutia y Landeta 1.995):

- Su elevado grado de flexibilidad: La mayor capacidad para especializarse en la producción de un bien diferenciado debido su flexibilidad para responder a demandas singulares o cambiantes de segmentos de mercado muy específicos, lo que conduce a una estrategia de dispersión que busca penetrar en mercados exteriores para incrementar la demanda dentro del mismo tipo de segmento. Frente a las grandes producciones estandarizadas de la gran empresa que busca su ventaja competitiva en la reducción de costes que le proporciona la escala.
- El acceso a nuevas formas de distribución en el exterior (acuerdos contractuales, infraestructuras de asociaciones sectoriales y alianzas): se ha superado el tradicional impedimento de su escasa dimensión para hacer frente al reto global, debido a elevados costes de prospección de los mercado de destino y de creación de una red para la distribución de los productos, a la escasez de recursos para financiar tales operaciones o incluso para endeudarse en los mercados internacionales, o problemas de capacidad de gestión relacionados con la formación del personal necesaria para administrar tales negocios. El hecho de poseer unas estructuras mucho menos formales, facilita considerablemente a las pyme su inserción en acuerdos de cooperación y redes internacionales de empresas que, mediante la puesta en común de recursos y capacidades, abren las puertas de entrada a los mercados extranjeros.
- La motivación e ingenio que son capaces de desplegar ante su limitación de recursos y la presión competitiva: la innovación y el talento para aprovechar las oportunidades que ofrecen los mercados y adaptarse rápidamente a los cambios de la demanda. Por lo general, el peso de las grandes estructuras organizativas y sus altos grados de centralización, dificultan los procesos de adaptación a las

modificaciones operadas en el entorno y favorecen culturas resistentes al cambio. De ahí que la gran empresa este mejor capacitada para las innovaciones de tipo incremental, basadas en análisis sistemáticos previos, y que conducen a mejoras graduales en los costes y el desempeño. Sin embargo, la pyme, con estructuras mucho más reducidas, fácilmente movilizables y acostumbradas a operar en entornos con alto grado de incertidumbre, tienen mejores condiciones para generar cambios radicales en la concepción de los productos, servicios y sistemas de producción y, en definitiva, para generar esas capacidades distintivas de las que antes hablábamos.

## 8.2 LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL DE LA PYME

Según la Célula de Prospectiva de la Comisión Europea, a través del Grupo Interservicios de Estrategias Empresariales, los caminos seguidos por las pymes para afrontar ese desafío conducen a tres tipos de estrategias básicas en el contexto internacional (Comisión de las Comunidades Europeas 1.995) (Rubio López, Enrique A., 2.004):

- Estrategia activa: seguida por las pymes que deciden por iniciativa propia adoptar una estrategia internacional para introducirse en los mercados exteriores.
- Estrategia pasivo-positiva: es la seguida por aquellas pymes que se ven arrastradas al escenario internacional por las estrategias de las grandes empresas. A través de fórmulas contractuales como la subcontratación, estas pymes se integran dentro de la estructura organizativa nebular de esas grandes empresas, formada por tres anillos:
  - Una actividad básica, en torno a sus competencias esenciales.
  - Rodeando la anterior se encontraría un segundo círculo, formado por microempresas, la mayoría de las veces integradas por antiguos trabajadores como resultado de procesos de externalización de actividades.
  - Por último, un exterior de subcontratistas vinculados mediante lazos de cooperación muy estrechos.
- La antiestrategia: donde se englobarían las pymes marginadas de los procesos de internacionalización, debido principalmente a obstáculos de tipo estructural. Casi siempre de carácter financiero, técnico o cultural. Este tipo de empresas suelen estar encerradas en los mercados nacionales y, en muchas ocasiones, en mercados locales con escaso crecimiento.

A pesar de la creciente globalización de la economía, un mercado nunca es totalmente homogéneo, por lo que sigue siendo posible identificar segmentos a los cuales enfocar la estrategia de la empresa, a nivel nacional y, por supuesto, a nivel internacional. Lo que supone optar por la especialización y el enfoque de sus operaciones hacia la satisfacción de la demanda de determinados huecos o nichos de mercado. Concentrándose en productos y servicios adaptados a los clientes y que requieran un alto grado de habilidad. Esto, lógicamente, tiene poco que ver con la producción estandarizada a gran escala y mucho con la diferenciación. Bien sea a través de la adición de una característica exclusiva al producto o servicio que ofrecen a sectores específicos de clientes, o bien eliminando alguna característica de un producto estándar que no sea percibida como valiosa por los compradores a los que se dirige, consiguiendo así un precio menor (*Loc. cit.*, *apud* Cooper, Willard y Woo, 1.986). Sólo de esta manera, afirmando sus capacidades distintivas frente a las empresas de gran tamaño, las pyme pueden conseguir y lo que, es aún más importante,

mantener de forma duradera una ventaja competitiva sostenible que abra una brecha en los mercados internacionales a través de la cual entrar.

A la hora de abordar la entrada en el exterior, la alternativa exportadora supone un menor compromiso de recursos y riesgos que otras estrategias, por lo que se puede considerar más apropiada para las empresas de escasa dimensión.

Sin embargo, la globalización conlleva una serie de retos que hacen que a la pyme le pueda resultar conveniente mirar al exterior con un horizonte temporal más largo que el que supone la simple exportación. La IDE presenta diversas ventajas: optar a un mayor potencial de beneficios, aprovechar ventajas de localización, soslayar barreras a la exportación, etc.

En este sentido, encontramos dos tipos de limitaciones por parte de la pyme de cara a la IDE (*Op. cit.* p. 115, *apud* Buckley, 1.989): internas (escasez de capital, reticencia a adquirir recursos externos por el temor a la pérdida de control, escasez de habilidades y tiempo directivo, problemas de información, etc.); y externas (derivadas del mercado, del peligro de una posible adquisición y restricciones institucionales).

A pesar de lo anterior, la inversión directa constituye una opción estratégica al alcance de la pyme. Los factores que incrementan el éxito de ésta estrategia son:

- **Proceso gradual:** Los modelos de internacionalización contemplan la internacionalización como un proceso gradual, en virtud del cual la pyme puede comenzar exportando para, progresivamente, ir profundizando en su aventura internacional, conforme adquiere la experiencia y los conocimientos necesarios.
- **Actuación conjunta:** A través de las dos formas típicas de cooperación ya mencionadas: las empresas conjuntas internacionales (formadas por un socio extranjero y uno nativo, donde el primero busca acceder a alguna capacidad local) y la cooperación de carácter doméstico (que puede posibilitar a las empresas de menor dimensión acceder conjuntamente a determinados países a los que, por su dificultad o por el volumen de inversión requerido, sea difícil hacerlo en solitario). Pero el acceso a capacidades locales o la posibilidad de aunar capacidades extranjeras no son las únicas ventajas. Estos acuerdos pueden permitir una acumulación de conocimientos que provoque que la empresa soslaye algunas de las etapas propuestas por el enfoque gradualista e incluso que se internacionalice desde el mismo momento de su creación. Las redes sociales o informales les van a proporcionar los recursos tangibles e intangibles necesarios para acometer con éxito la pronta internacionalización de las mismas (*Op. cit.* p. 115, *apud* Iborra y Ripolles 1.997). Estas redes organizativas incluyen: mecanismos informales (relaciones personales), mecanismos recíprocos (intercambio de servicios, información, etc.) y cooperación a largo plazo (licencias de tecnología, subcontratación, asistencia técnica, etc.).
- **Mentalidad directiva internacional:** La orientación internacional es considerada como uno de los integrantes fundamentales de la función directiva para aumentar la competitividad de las empresas, con el argumento de que “este mayor énfasis en la orientación internacional debe exceder los ámbitos meramente comerciales o productivos para adquirir un carácter mucho más general y enraizado en la cultura de la propia organización. Se debe estar atento a los cambios tecnológicos, nuevas orientaciones en la gestión, procedimientos y enfoques que se dan fuera de nuestras fronteras, ya que ello es fuente inagotable de ideas, innovaciones y adaptaciones que ya han tenido un cierto contraste empírico” (*Op. cit.* p. 115, *apud* Veciana y Genescá, 1.994).

- Importaciones previas: El haber efectuado previamente operaciones internacionales en el interior del país de origen puede ejercer un importante impacto en el éxito de las operaciones exteriores de la pyme (*Op. cit.* p. 115, *apud* Korhonen, Luostarinen y Welch 1.996). Las actividades de importación puede haber propiciado viajes al extranjero, investigación de precios y proveedores, negociación con estos, etc.; en definitiva, una experiencia en el ámbito internacional que puede ser utilizada a la hora de efectuar actividades de venta en el exterior, disminuyendo los obstáculos y la incertidumbre percibidos en las mismas.
- Destino en países en países emergentes: Las ventajas poseídas por las pymes seguramente serán relativamente pequeñas o provisionales, por lo que soportarán mayores barreras de entrada a la hora de invertir, que deberán compensar con factores específicos de localización (*Op. cit.* p. 115, *apud* Giddy y Young 1.982). Estos países están demostrando una alta demanda de productos y servicios y presentan una gran potencialidad de aparición de oportunidades en el corto y medio plazo. Además, las pymes encontrarán poca fortaleza de los competidores nativos, lo que habitualmente ocurre en países menos desarrollados económicamente que el de origen.
- Efecto arrastre de grandes empresas: En este sentido destaca, no solo la necesidad de seguir en su internacionalización a una gran empresa cliente de la que la pyme sea proveedora, sino también la favorable imagen para los productos del país de origen que puede haber proporcionado el establecimiento previo de grandes empresas de dicho país (como ocurre, por ejemplo, con las inversiones de emblemáticas empresas españolas en América Latina).
- Apoyo público: Dadas las características peculiares de las pymes, el papel de los programas de apoyo a la IDE puede ser de vital importancia. En este contexto, entre los objetivos que debe perseguir cualquier programa de apoyo a la actividad exterior de la empresa, destaca el de elevar el nivel de compromiso de las empresas que ya han iniciado su proceso de internacionalización (*Op. cit.* p. 115, *apud* Alonso y Donoso 1.996) si la pretensión es fomentar la internacionalización de la pyme vía IDE, las estrategias de apoyo deben avanzar por ese camino, potenciando medidas tendentes a incentivar la internacionalización de las empresas, no sólo desde el punto de vista comercial, sino también de sus actividades productivas. Entre ellas, se pueden apuntar: ayudas para el establecimiento en el exterior, ya sea de manera individual o conjunta; medidas fiscales que eliminen obstáculos a la IDE y que traten de equipararla a la inversión doméstica; asesoramiento e información sobre los potenciales países de destino; programas de formación que capaciten al capital humano para desenvolverse en el exterior, etc.

### 8.3 CASOS DE ÉXITO DE PYME INTERNACIONALIZADAS DEL SECTOR

#### URBAR INGENIEROS S.A.

Constituida en 1.964, su actividad principal es el diseño, construcción y comercialización de maquinaria vibrante en general, así como de instalaciones donde se apliquen. Dispone de una plantilla media de 111 trabajadores.

Destacar que es una de las pymes que en el Segundo Mercado de Valores de la Bolsa de Madrid. Comenzó su actividad en la construcción desarrollando los primeros equipos de vibración del hormigón.

Ofreciendo un diseño de la maquinaria que se ajusta a las características de la obra, han participado en obras internacionales como el Puente de Oresund (Dinamarca-Suecia), la presa de las Tres Gargantas del Yang Tse (China) y el Viaducto de Millau (Francia).

Durante el tercer trimestre del 2.010, Urbar Ingenieros SA ha mantenido la situación de mejora de ventas respecto del año anterior. Además, la cartera de pedidos ha aumentado un 22%; principalmente en el área de negocio de máquinas a medida. Potenciando el área de exportación, principalmente en centro y sur América; zonas con mayor potencial de necesidades de soluciones como las que ofrece la sociedad.

A nivel consolidado, cabe destacar la evolución favorable de sus filiales Metrocompost y Virlab.

Metrocompost ha sido adjudicataria de un proyecto en Portugal para la ejecución de instalaciones para dos plantas de Tratamiento Mecánico y Biológico de RSU por un importe de 18,2 millones de euros, para ejecutar en los próximos 18 meses.

Por su parte Virlab continúa una evolución positiva con un aumento del volumen de ventas del 26,7% (Escuela de Finanzas, 2.010).

En la Tabla 8.1 podemos ver algunos datos económicos, como que su cifra de negocios ascendió en 2.009 a 14,7 millones de euros.

	2.009	2.008
IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	14.720.000	18.590.000
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	865.000	1.993.000
RESULTADO FINANCIERO	-704.000	-908.000
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	161.000	1.085.000
RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	110.000	798.000
RESULTADO DEL EJERCICIO	110.000	798.000
RESULTADO ATRIBUIDO AL GRUPO	105.000	792.000
Resultado atribuido a intereses minoritarios	5.000	6.000

\*Euros.

Tabla 8.1: Datos económicos de Urbar Ingenieros.

Fuente: BDO Audiberia Auditores, S.L., 2.009.

En la Tabla 8.2 se muestra que en el 2.009 casi un 40% de la cifra de negocios procede del exterior.

	2.009	2.008
MERCADO INTERIOR	9.396.000	16.456.000
EXPORTACIÓN	5.324.000	2.134.000
Unión Europea	4.746.000	935.000
Países O.C.D.E	174.000	170.000
Resto de países	404.000	1.029.000
TOTAL	14.720.000	18.590.000

\*Euros

Tabla 8.2: Distribución geográfica de la cifra de negocios de Urbar Ingenieros.

Fuente: BDO Audiberia Auditores, S.L., 2.009.

## VILAS ANDERSON

La actividad de Vilas Anderson comenzó en 1.998 con la producción de productos de madera para la construcción de viviendas prefabricadas. En 2.006, con treinta trabajadores en plantilla, facturó 3 millones de euros.

Desde un principio, la empresa apuesta por un producto de valor añadido que incluya elementos estratégicos como por ejemplo la adaptabilidad de sus productos a diferentes contextos, el uso de materiales y técnicas medioambientalmente responsables y la oferta de un producto que favorezca un consumo más eficiente de energía.

Esta empresa afirma perseguir facilitar el acceso a una vivienda digna económica y sostenible, utilizando recursos propios de cada país.

Con todos estos aspectos, Vilas Anderson pretende diferenciarse de otras empresas del sector.

En el 2.000, iniciaron un proyecto para desarrollar un nuevo concepto y un nuevo método constructivo (patentado) que les ha permitido especializarse en proyectos arquitectónicos de construcciones prefabricadas y que, por sus características, encajan perfectamente en la construcción de viviendas sociales sostenibles.

En el campo de la internacionalización, Vilas Anderson se ha dirigido principalmente a proyectos de vivienda social en países europeos como Bélgica, Inglaterra y Alemania. A raíz de la crisis económica, que ha afectado principalmente al sector de la construcción, y la experiencia de un proyecto de vivienda social financiado por el gobierno del Marruecos, la empresa decide redefinir su plan de internacionalización. La nueva estrategia concibe el continente africano como su principal polo de crecimiento. Actualmente se están diseñando proyectos en Angola, Marruecos y Benín, y tienen pedidos para comprobar la calidad de las viviendas en Mali, Senegal y también en Irak, en Asia.

Producto de esta evolución orgánica de proyectos de vivienda social, y como consecuencia de un proyecto desarrollado en Cuba para recuperación de las viviendas arrasadas por el huracán Katrina, se desarrolla un nuevo producto: la vivienda de autoconstrucción, o lo que la empresa llamado House Kit. La principal diferencia de este nuevo producto respecto a los anteriores es que Vilas Anderson no lleva a cabo la obra, sino que, en este caso, suministra los materiales junto con el asesoramiento técnico para el montaje, y así permite la

autoconstrucción de la vivienda. La mayor asequibilidad de este producto puede facilitar su entrada a los mercados de países en desarrollo.

El producto House Kit de Vilas Anderson puede mejorar el acceso a la vivienda en estos países, pero evitar independientemente la empresa necesitará hacer un esfuerzo de promoción importante, proceso que, hasta ahora, se está mostrando complejo.

El producto de Vilas Anderson consiste en un panel prefabricado con un marco perimetral metálico o de madera que hace las funciones estructurales de la vivienda. Mediante un entramado ligero se permite construir una planta encima de otra hasta tres alturas. Aquí radica una de las principales innovaciones que diferencian este producto de otro tipo de casa prefabricada. Su producto puede ser adaptado a cualquier proyecto y tiene las siguientes características, que aportan valor añadido:

- Permite adaptar las viviendas a las especificaciones culturales de cada región.
- No requiere mano de obra calificada para la construcción.
- Mejora el aislamiento térmico, por lo que disminuye el gasto energético de las viviendas.
- Disminuye la duración de la obra. Se pueden hacer las viviendas en una cuarta parte del tiempo que se tarda en una promoción convencional.
- No se necesita agua para la construcción.
- Mejora el comportamiento respecto a movimientos sísmicos. La construcción es más ligera y se hace mediante uniones mecánicas que confieren una mayor solidez y flexibilidad a la vivienda, ya que todas las paredes son estructuras culturales.
- Son más resistentes al fuego, dado que utilizan materiales específicos contra incendios.
- No genera residuos en la obra, ya que todos los materiales llegan preparados para la construcción

Los proyectos de viviendas sociales prefabricados África se hacen mediante convocatorias de gobiernos locales. En este caso, Vilas Anderson sólo lleva a cabo el diseño y la implementación del proyecto, mientras que la entidad gubernamental correspondiente actúa como promotor.

Al no encargarse de la promoción, Vilas Anderson no tiene costes asociados a la venta directa de sus casas prefabricadas, pero su crecimiento está limitado por el número de grandes proyectos que puedan ser licitados

Una vivienda construida con el sistema de House Kit puede costar entre 120 y 140 € el metro cuadrado.

En estos momentos la empresa está buscando aliados en África, y apostando por la diversificación y la apertura a nuevos mercados (Observatori de prospectiva de Mercats Exteriors (OME), 2.010b).

## LANIK INGENIEROS

Lanik I., S.A. es una pyme donostiarra, de unos setenta trabajadores, constituida en el año 1.977 y dedicada entre otros al desarrollo de Sistemas Estructurales y a su puesta en servicio desde el diseño hasta la fabricación y el montaje. Lanik trabaja con Sistemas de patente propia y exclusiva, conocidos con los nombres de Sistema ORTZ y Sistema SEO. Los dos Sistemas están compuestos básicamente por nudos esféricos y barras tubulares atornilladas entre sí en conexión perfecta que permite una gran versatilidad de soluciones estructurales para la construcción de cubiertas de grandes luces. Su última innovación ha sido un nuevo sistema de construcción, llamado Monocapa (Triper, José María 2.007).

Lanik comenzó con estructuras metálicas y de madera laminada, que en aquella época suponía un gran avance en polideportivos y centros comerciales de toda España.

A finales de la década de los ochenta, la dirección de Lanik adquiere una patente llamada ORTZ. Un revolucionario modelo de estructura espacial. Ello supuso un esfuerzo enorme para el tamaño de la firma en aquella época. La nueva patente permitía cubrir vanos de hasta 100 metros sin necesidad de postes intermedios. El abanico de soluciones técnicas se abría y con él, las oportunidades de negocio más allá de las fronteras españolas.

Su primer encargo del exterior fue el hangar para el aeropuerto de Toluca, en México. Una infraestructura que muy pocos eran capaces de construir. Su luz de 93 metros le permitía albergar un avión Jumbo. Al país azteca le siguieron Colombia, donde Lanik cubrió varias estaciones del metro de Medellín, y la vecina Portugal. En el mercado luso su obra más conocida es la estructura para varios pabellones participantes en la Exposición Mundial de Lisboa de 1.998.

Hasta entonces, la exportación no era algo programado, sino ocasional. Esto cambió cuando se incorporaron al programa PIPE del ICEX. Desde entonces, los mercados exteriores han sido una constante en la estrategia de Lanik. Un 15% de sus ventas se dedican a la exportación, una media que llegó a alcanzar un 40% en 2.004. En su periplo figuran mercados como Cuba, República Dominicana, Israel, Emiratos Árabes, Catar o Islandia.

Fue el sistema conocido como “párpado” el que supuso el salto definitivo en su carrera internacional. Fruto de varios años de trabajo y de la creación de un departamento de I+D llegó su obra más renombrada: la cubierta móvil de la Plaza de Toros de San Sebastián. Ésta abrió las puertas de Venezuela, Colombia o México.

La red comercial de Lanik abarca los mercados de Argelia, Argentina, Bahrein, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Chipre, Dinamarca, Francia, Italia, Irán, Kuwait, México, Hungría, Omán, Panamá, Polonia, Portugal, Catar, Arabia Saudí, Unión Emiratos Árabes, EE.UU. y Venezuela.

## METAZINCO

Metazinc, compuesta por 180 profesionales, es pionera en utilizar materiales como el cobre, el aluminio, el zinc o el titanio en las cubiertas y fachadas de los edificios, no sólo de España, sino en otros países (Triper, José María 2.007).

Metazinc nace en 1.993 con la puesta en marcha de la fábrica de productos para evacuación de aguas pluviales, sistemas de fachadas y revestimientos. En el año 95, Metazinc ya era líder en el mercado nacional. La facturación alcanzaba los cinco millones de euros y crecía a un ritmo del 15% anual. Un colchón de buenos resultados que animó a



ampliar su producción con una segunda factoría en Lérida y a buscar nuevos horizontes. Años más tarde, en 1.999, la compañía diversifica su actividad y pone en marcha las divisiones de Panel de Madera y Carpintería Exterior.

En el año 2.000 comienza a exportar. Sus primeras ventas se dirigieron a los vecinos Portugal y Francia. De las 400.000 toneladas de zinc que se venden en el mundo, sólo Francia consume 120.000, motivo que les llevó a invertir al otro lado de la frontera y crear Metazinc France en 2.007. Una decisión que con el tiempo se ha demostrado más que acertada, ya que hoy la sociedad gala reporta al grupo un 30% de la facturación anual.

En 2.003 nace Metazinc Transportes, SA para llevar toda la logística del grupo y en 2.004 Metazinc Rocas, S.A., división caliza para la construcción.

Pero Francia no fue la primera parada en el trayecto internacional de Metazinc. Su periplo fuera de las fronteras comienza en 2.005, nada menos que en Polonia. La decisión de explorar nuevos horizontes llegó al detectar grandes oportunidades hacia el Este, y así nace Metazinc Polska, ya que preveían que en la Península podían crecer en torno a un 8%, pero en Europa del Este podrían hacerlo al 15%, y además, Polonia era una gran plataforma de lanzamiento hacia países como la República Checa y Hungría. A una primera delegación comercial en el país le sigue un centro de distribución y en estos momentos el grupo está levantando una factoría con quince trabajadores. Unas instalaciones cuya inversión ronda los cinco millones de euros.

En 2.008 Metazinc France, SAS comienza a comercializar los productos de las divisiones de Evacuación de aguas pluviales y Sistemas para cubiertas y fachadas (productos elZinc) en Francia y Bélgica

Sus planes de expansión siguen adelante, ya que el grupo planea establecer plantas de distribución en Alemania, Argelia y Marruecos. El objetivo es seguir multiplicando sus exportaciones, que ya suponen el 40% de la facturación total.

Pero, además, la empresa ha ampliado su oferta de servicios con Metazinc Aislant, que fabrica paneles sándwich y ventanas de madera y aluminio;

Su última gran apuesta consiste en laminar el zinc. De esta forma, pretenden reducir la excesiva dependencia exterior de este material en auge.



## 9 CONCLUSIONES

Como se ha podido comprobar, el desfase en la evolución política y económica de España, ha influido en la diferencia respecto a nuestros vecinos europeos, en cuanto al nivel de internacionalización del tejido empresarial en general y de la construcción en particular.

En el caso concreto del sector de la construcción, el retraso del proceso de apertura de la economía española y la coincidencia de la aceleración de la globalización de los últimos años con la bonanza del sector doméstico, entre otros factores, ha provocado la tardanza de la salida al exterior de las empresas de la construcción. La internacionalización, tímidamente iniciada por las multinacionales de la construcción, y prácticamente inexistente entre las pymes, se ha visto acelerada por la crisis económico-financiera global e inmobiliaria nacional.

Utilizando la ayuda de los apoyos de las administraciones y con el aumento de la competitividad trabajando los factores mencionados en el presente documento, las empresas de la construcción podrán salir adelante aprovechando las oportunidades del sector exterior.

La globalización de los mercados debe servir para que, a partir de ahora, se consideren y estudien las oportunidades de negocio más allá de las fronteras del país de origen. Se ha de reducir la dependencia de Europa y dirigirse en el corto plazo hacia Brasil, que se beneficiará de la celebración del Mundial de Fútbol de 2.014 y de los Juegos Olímpicos de 2.016, y en el largo plazo hacia países emergentes como China, India, Brasil, Polonia, Turquía, Vietnam, Rusia, México o Indonesia.

La nueva generación de empresas de la construcción debe aprender de las dificultades que salen a su paso, y debería constituirse desde un primer momento como una empresa internacionalizada, para aumentar así su competitividad tanto en el mercado doméstico como en el mercado global y con ello su supervivencia.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acciona, (2.010), *Cuentas Anuales 2.009. ACCIONA Cuentas Anuales e Informe de gestión Consolidados 2.009*. Acciona. Disponible en: <http://www.acciona.es> (último acceso, enero 2.011).

Agencia EFE, (2.009), *La construcción mundial volverá a despegar en 2.011 "pilotada" por los países emergentes*. (12/11/2.009), elmundo.es. Disponible en: <http://www.elmundo.es> (último acceso, enero 2.011).

Alfonso, Javier, (2.010), *Internacionalizar no basta para vender más*. (20/11/2.010), elEconomista.es. Disponible en: <http://www.eleconomista.es> (último acceso, enero 2.011).

Alpañés Ramos, Ramos (2.007), *Tema III Compromisos y futuro de la Ingeniería Civil. Internacionalización. Las empresas constructoras, motor de la internacionalización de la ingeniería española. El caso de OHL*. V Congreso Nacional de la Ingeniería Civil "Desarrollo y Sostenibilidad en el marco de la ingeniería. Colegio de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos. (C.I.C.C.P.). Disponible en: <http://www.ciccp.es> (último acceso, enero 2.011).

Amat, Joan M., Jon I. Martínez y Juan Roure, (2.008), *Transformarse o desaparecer, Estrategias de la empresa familiar para competir en el siglo XXI*. Ediciones Deusto, Colecciones del Instituto de la Empresa Familiar, Barcelona.

Artaiz, M<sup>a</sup> Dolores et al., (2.010), *Boletín económico de Información Comercial Española (ICE). El Sector Exterior 2.009*. Núm. 2.991. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Disponible en: <http://www.comercio.mityc.es> (último acceso, diciembre 2.010).

Asociación de Empresas Constructoras de Ámbito Nacional (SEOPAN), (2.010), *Informe económico 2.009*. SEOPAN, Madrid. Disponible en: <http://www.seopan.es> (último acceso, diciembre 2.010).

Asociación Nacional de Constructores Independientes (ANCI), (2.010), *Actividad internacional 2.009*. ANCI, Madrid. Disponible en: <http://www.ancisa.com> (último acceso, diciembre 2.010).

Azvi, (2.010), *Azvi. Memoria Anual 2.009*. Azvi. Disponible en: <http://www.azvi.es> (último acceso, diciembre 2.010).

Banco de España, (2.008), *Balanza de pagos y posición de inversión internacional de España, 2.007*. Banco de España, Madrid. Disponible en: <http://www.bde.es> (último acceso, diciembre 2.010).

BDO Audiberia Auditores, S.L., (2.009), *Urbar Ingenieros, S.A. Cuentas anuales e informe de gestión correspondientes al ejercicio 2.008 junto con el informe de auditoría de cuentas anuales*. Barcelona. Disponible en: <http://www.urbar.com> (último acceso, diciembre 2.010).

Belarte Rodríguez, Magdalena y Lucía Irusta Aguirre, (2.010), *Informe de Evolución del Sector de la Construcción, 2º Trimestre 2.010. Confederación Nacional de la Construcción (CNC)*. Instituto Tecnológico de la Construcción (AIDICO). Disponible en: <http://www.cnc.es> (último acceso, noviembre 2.010).

Centro de Estudios Económico Tomillo (CEET), (2.010), *Encuesta sobre el acceso de las pymes a la financiación ajena. Resultados tercer trimestre de 2.010*. Consejo Superior de Cámaras de Comercio. Disponible en: <http://www.camaras.org> (último acceso, diciembre 2.010).

Claver Cortés, Enrique; Quer Ramón, Diego, (2.000), *Estrategias de internacionalización de la empresa*. Editorial Club Universitario, Alicante.

Comsa Emte, (2.010), *Informe Anual 2.009. Comsa Emte*. Comsa Emte. Disponible en: <http://www.comsaemte.com> (último acceso, diciembre 2.010).

Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME), (2.008), *Informe del Observatorio de situación económica de la pyme, junio 2.008*. Informe del Observatorio. Disponible en: <http://www.cepyme.es> (último acceso, diciembre 2.010).

Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME), (2.009), *Balance de un año de crisis en las Pymes. Análisis y Perspectivas para el futuro*. Dossier Económico 2.009. Disponible en: <http://www.cepyme.es> (último acceso, diciembre 2.010).

Dirección de Comunicación y Responsabilidad Corporativa de Ferrovial, (2.010), *Informe Anual '09. Ferrovial*. Ferrovial, Madrid. Disponible en: <http://www.ferrovial.es> (último acceso, diciembre 2.010).

Dirección General de Medios, Comunicación e Imagen Corporativa, Isolux Corsán, (2.010), *Isolux Corsán. Annual 2.009 Report*. Isolux Corsán. Disponible en: <http://www.isoluxcorsan.com> (último acceso, diciembre 2.010).

elEconomista, (2.011), *OHL entra en Colombia de la mano de Endesa con una obra de 243 millones*. (08/01/2.011), elEconomista.es. Disponible en: <http://www.eleconomista.es> (último acceso, enero 2.011).

Escuela de Finanzas, (2.010), *Declaración intermedia 3<sup>er</sup> Trimestre 2.010. Urbar Ingenieros S.A.* Disponible en: <http://www.boletinfinanciero.es> (último acceso, diciembre 2.010).

Europa Press, (2.010a), *La crisis de la construcción en España continuará hasta 2.013*. (16/12/2.010), elEconomista.es. Disponible en: <http://www.eleconomista.es> (último acceso, enero 2.011).

Europa Press, (2.010b), *La crisis provoca la desaparición del 23% de las constructoras en dos años*. (19/07/2.010), elmundo.es. Disponible en: <http://www.elmundo.es> (último acceso, enero 2.011).

Fernández García, Alberto, (2.009), *Internacionalització d'una PYME catalana*. Master thesis. Colecciones Enginyeria en Organització Industrial, Universitat Politècnica de Catalunya. Disponible en: <http://upcommons.upc.edu> (último acceso, noviembre 2.010).

Fernández Méndez de Andés, Fernando et al., (2.006), *La internacionalización de la empresa española: aprendizaje y experiencia*. Cátedra Nebrija - Grupo Santander en Dirección Internacional de Empresas. Servicio de publicaciones Universidad Antonio de Nebrija.

Fomento de Construcciones y Contratas, S.A. (FCC), (2.010), *FCC Servicios Ciudadanos. Informe Anual 2.009*. FCC. Disponible en: <http://www.fcc.es> (último acceso, diciembre 2.010).

Grupo ACS, (2.010), *Informe Anual del Grupo ACS 2.009*. Grupo ACS. Disponible en: <http://www.grupoacs.com> (último acceso, diciembre 2.010).

Grupo Aldesa, (2.010), *Informe Anual 2.009. Grupo Aldesa*. Grupo Aldesa. Disponible en: <http://www.aldesa.es> (último acceso, diciembre 2.010).

Grupo de empresas Bruesa, (2.008), *Grupo Bruesa. Memoria de Actividades 2.007*. Grupo de empresas Bruesa, San Sebastián. Disponible en: <http://www.bruesa.com> (último acceso, diciembre 2.010).

Grupo E. San José, S.A., (2.010), *Grupo San José Informe Resultados 2.009*. Grupo San José. Disponible en: <http://www.grupo-sanjose.com> (último acceso, diciembre 2.010).

Grupo Empresarial Sando, S.L., (2.008), *Sando, Memoria de Gestión 07*. Grupo Empresarial Sando. Disponible en: <http://www.sando.com> (último acceso, diciembre 2.010).

Grupo OHL, (2.010), *Informe anual del Grupo OHL 2.009*. Grupo OHL, Madrid. Disponible en: <http://www.ohl.es> (último acceso, diciembre 2.010).

Hernández García, Antonio, (2.010), *Internacionalización y competitividad de la economía española*. Ediciones Pirámide, Madrid.

Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), (2.007), *Todo lo que ICEX ofrece*. ICEX, Madrid. Disponible en: <http://www.icex.es> (último acceso, diciembre 2.010).

Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), (2.010), *Apoyos financieros públicos a la implantación e inversión de la empresa española en el exterior, 2.010*. ICEX. Disponible en: <http://www.icex.es> (último acceso, diciembre 2.010).

Instituto Nacional de Estadística (INE), (2.009), *Anexo gráfico*. INE. Disponible en: <http://www.ine.es> (último acceso, enero 2.011).

Instituto Nacional de Estadística (INE), (2.010), *Demografía armonizada de empresas. Nota metodológica*. INE. Disponible en: <http://www.ine.es> (último acceso, enero 2.011).

Joca, (2.010), *Anuario Joca 2.009*. Joca. Disponible en: <http://www.joca.es> (último acceso, diciembre 2.010).

López La Rosa, Romina (2.010), *Tercer aniversario "subprime"*. (30/07/2.010), elmundo.es. Disponible en: <http://www.elmundo.es> (último acceso, enero 2.011).

Medall Vela, Francesc, (2.006), *Estrategias de internacionalización de las constructoras españolas*. Minor thesis. Colecciones Enginyeria de Camins, Canals i Ports, Universitat Politècnica de Catalunya. Disponible en: <http://upcommons.upc.edu> (último acceso, noviembre 2.010).

Observatori de prospectiva de Mercats Exteriors (OME), (2.010a), *L'augment de la competitivitat com a element clau per sobreviure en temps de crisis. Síntesi de Resultats*. Observatori de prospectiva de Mercats Exteriors (OME), Acció, L'Anella. Disponible en: <http://www.anella.cat/prospectiva> (último acceso, diciembre 2.010).

Observatori de prospectiva de Mercats Exteriors (OME), (2.010b), *Vilas Anderson. Habitatges sostenibles per a la base de la piràmide*. Observatori de prospectiva de Mercats Exteriors (OME), Acció, L'Anella. Disponible en: <http://www.anella.cat/prospectiva> (último acceso, diciembre 2.010).

Penzo, Irina, Jasmina Berbegal Mirabent y Francesc Solé Parellada, (2.010), *Accesibilidad a nuevos mercados extranjeros: estudio de la internacionalización de una empresa basada en Open Innovation*. Conference lecture. Universidad del País Vasco. Disponible en: <http://upcommons.upc.edu> (último acceso, noviembre 2.010).

PriceWaterhouseCoopers, (2.008), *Capital Humano para la Internacionalización*. Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). Disponible en: <http://www.icex.es> (último acceso, diciembre 2.010).

Pro Inno Europe, (2.010), *European Innovation Scoreboard (EIS) 2.009. Comparative analysis of innovation performance*. N° 15. European Commission, Enterprise and Industry, Belgium. Disponible en: <http://www.proinno-europe.eu> (último acceso, enero 2.011).

Pro Inno Europe, Inno Metrics, (2.007), *European Innovation Scoreboard 2.006. Comparative analysis of innovation performance*. European Commission. Disponible en: <http://www.proinno-europe.eu> (último acceso, enero 2.011).

Public Works Financing, (2.010), *2.010 International Survey of Public-Private Partnerships*. Vol. 253. Public Works Financing (PWF), (October 2.010). Disponible en: <http://www.pwfinance.net> (último acceso, enero 2.011).

Puche Prieto, Ignacio J., (2.009), *Internacionalización de las empresas catalanas: El apoyo público a la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas catalanas*. Master thesis. Colecciones Enginyeria de Organització Industrial, Universitat Politècnica de Catalunya. Disponible en: <http://upcommons.upc.edu> (último acceso, noviembre 2.010).

Rubio López, Enrique A., (2.004), *Internacionalización de la PyME europea: Génesis y evolución de las políticas de apoyo a la cooperación empresarial en el marco de la Unión Europea*. Editorial Universidad de Granada, Granada.

Reina, Peter y Gary Tulacz, (2.009), *The 2.009 Top 225 International Contractors and Top 225 Global Contractors*. 36-56. ENR (Engineering News-Record), The McGraw-Hill Companies, Inc., (August 31, 2.009). Disponible en: <http://www.ENR.com> (último acceso, enero 2.011).

Sacyr Vallehermoso, S.A., (2.010), *Sacyr Vallehermoso (SyV), Informe Anual 2.009*. Sacyr Vallehermoso. Disponible en: <http://www.gruposyv.com> (último acceso, diciembre 2.010).

Servicio de Estudios Económicos BBVA, (2.010), *Situación Inmobiliaria. Diciembre 2.009*. BBVA. Disponible en: <http://serviciodeestudios.bbva.com> (último acceso, diciembre 2.010).

Taltavull de La Paz, Paloma, (2.001), *Economía de la construcción*. Editor Biblioteca Civitas Economía y Empresa, Madrid.

Triper, José María (2.007), *Pymes españolas sin fronteras*. Vol. I. Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), Madrid. Disponible en: <http://www.icex.es> (último acceso, diciembre 2.010).

Triper, José María (2.008), *Pymes españolas sin fronteras*. Vol. II. Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), Madrid. Disponible en: <http://www.icex.es> (último acceso, diciembre 2.010).

Vargas, Roberto (2.010), *San José fija su punto de mira en el exterior para aumentar su rentabilidad*. (02/03/2.010), LA RAZÓN.es. Disponible en: <http://www.larazon.es> (último acceso, enero 2.011).



## BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA

Artaiz, M<sup>a</sup> Dolores et al., (2.009), *Boletín económico de Información Comercial Española (ICE). El Sector Exterior 2.008*. Núm. 2.967. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Disponible en: <http://www.comercio.mityc.es> (último acceso, diciembre 2.010).

Artaiz, M<sup>a</sup> Dolores et al., (2.008), *Boletín económico de Información Comercial Española (ICE). El Sector Exterior 2.007*. Núm. 2.943. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Disponible en: <http://www.comercio.mityc.es> (último acceso, diciembre 2.010).

Asociación de Empresas Constructoras de Ámbito Nacional (SEOPAN), (2.009), *Informe económico 2.008*. SEOPAN, Madrid. Disponible en: <http://www.seopan.es> (último acceso, diciembre 2.010).

Aspachs-Bracons, Oriol (2.009), *Documentos de economía "la Caixa". Consecuencias económicas de los ciclos del precio de la vivienda*. Núm. 12. Servicios de Estudios de La Caixa, Barcelona. Disponible en: <http://lacaixa.es> (último acceso, diciembre 2.010).

Banco de España, (2.001), *Balanza de pagos y posición de inversión internacional de España, 2.000*. Banco de España, Madrid. Disponible en: <http://www.bde.es> (último acceso, diciembre 2.010).

Banco de España, (2.006), *Balanza de pagos y posición de inversión internacional de España, 2.005*. Banco de España, Madrid. Disponible en: <http://www.bde.es> (último acceso, diciembre 2.010).

Banco de España, (2.007), *Balanza de pagos y posición de inversión internacional de España, 2.006*. Banco de España, Madrid. Disponible en: <http://www.bde.es> (último acceso, diciembre 2.010).

Banco de España, (2.009), *Balanza de pagos y posición de inversión internacional de España, 2.008*. Banco de España, Madrid. Disponible en: <http://www.bde.es> (último acceso, diciembre 2.010).

Banco de España, (2.010), *Balanza de pagos y posición de inversión internacional de España, 2.009*. Banco de España, Madrid. Disponible en: <http://www.bde.es> (último acceso, diciembre 2.010).

Baró, Ezequiel (2.010a), *Intercanvis comercials i inversió estrangera directa. Panoràmica mundial*. Acc10, L'Anella. Disponible en: <http://www.acc10.cat> (último acceso, diciembre 2.010).

Baró, Ezequiel (2.010b), *Internacionalització dels serveis a les empreses. Consultories, enginyeries i altres serveis a les empreses*. Acc10, L'Anella. Disponible en: <http://www.acc10.cat> (último acceso, diciembre 2.010).

Belarte Rodríguez, Magdalena y Lucía Irusta Aguirre, (2.010), *Informe Anual del Sector de la Construcción 2.009. Confederación Nacional de la Construcción (CNC)*. Instituto Tecnológico de la Construcción (AIDICO). Disponible en: <http://www.cnc.es> (último acceso, noviembre 2.010).

Caixa Catalunya (2.009), *Informe sobre la coyuntura económica. Julio 2.009*. Nº 127. Caixa Catalunya. Disponible en: <http://www.caixacatalunya.es> (último acceso, diciembre 2.010).

Caixa Catalunya (2.010), *Informe sobre la coyuntura económica. Abril 2.010*. Nº 129. Caixa Catalunya. Disponible en: <http://www.caixacatalunya.es> (último acceso, diciembre 2.010).

Caño, Alfredo del, (2.008), *Contratación pública en la construcción: España, Francia, Estados Unidos, Reino Unido y Japón: análisis comparativo*. Cie Inversiones Editoriales Dossat 2.000.

Cuadrado-Roura, Juan R. (2.010), *La internacionalització dels serveis*. Acc10, L'Anella. Disponible en: <http://www.acc10.cat> (último acceso, diciembre 2.010).

Departamento de Gestión de Relaciones con Clientes del ICEX, (2.010), *Trámites y documentos de exportación*. Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), Madrid. Disponible en: <http://www.icex.es> (último acceso, diciembre 2.010).

Domínguez, María (2.010), *Pymes en bolsa: un control férreo a cambio del ansiado dinero para crecer*. (14/12/2.010), elEconomista.es. Disponible en: <http://www.eleconomista.es> (último acceso, enero 2.011).

Guisado Tato, Manuel, (2.002), *Internacionalización de la empresa. Estrategias de entrada en los mercados extranjeros*. Ediciones Pirámide, Madrid.

Guri, Diego (2.010), *Benchmarking de polítiques internacionals i polítiques des de Catalunya*. Acc10, L'Anella. Disponible en: <http://www.acc10.cat> (último acceso, diciembre 2.010).

Hita García, Susana, (2.008), *Estudio de la deslocalización en la empresa multinacional: el caso de Samsung*. Master thesis. Colecciones Ingeniería Industrial, Universitat Politècnica de Catalunya. Disponible en: <http://upcommons.upc.edu> (último acceso, noviembre 2.010).

Huguet i Biosca, Josep (2.010), *Internacionalitzar-se per a ser competitiu*. Acc10, L'Anella. Disponible en: <http://www.acc10.cat> (último acceso, diciembre 2.010).

Información Comercial Española (ICE), (2.003), *Boletín económico de Información Comercial Española (ICE). El Sector Exterior 2.002-2.003*. Núm. 2.847. Ministerio de Economía. Disponible en: <http://www.comercio.mityc.es> (último acceso, diciembre 2.010).

Información Comercial Española (ICE), (2.004), *Boletín económico de Información Comercial Española (ICE). El Sector Exterior 2.003-2.004*. Núm. 2.811. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Disponible en: <http://www.comercio.mityc.es> (último acceso, diciembre 2.010).

Información Comercial Española (ICE), (2.005), *Boletín económico de Información Comercial Española (ICE). El Sector Exterior 2.004-2.005*. Núm. 2.847. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Disponible en: <http://www.comercio.mityc.es> (último acceso, diciembre 2.010).

Información Comercial Española (ICE), (2.006), *Boletín económico de Información Comercial Española (ICE). El Sector Exterior 2.005-2.006*. Núm. 2.879. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Disponible en: <http://www.comercio.mityc.es> (último acceso, diciembre 2.010).

Observatori de prospectiva de Mercats Exteriors (OME), (2.007a), *Accelerar la internacionalització: les born global* Observatori de prospectiva de Mercats Exteriors (OME), Acc10, L'Anella. Disponible en: <http://www.anella.cat/prospectiva> (último acceso, diciembre 2.010).

Observatori de prospectiva de Mercats Extérieurs (OME), (2.007b), *Tendències del comerç internacional i de la IED*. Observatori de prospectiva de Mercats Extérieurs (OME), Acc1ó, L'Anella. Disponible en: <http://www.anella.cat/prospectiva> (último acceso, diciembre 2.010).

Observatori de prospectiva de Mercats Extérieurs (OME), (2.007c), *Un món més global, més gran, més asiàtic*. Observatori de prospectiva de Mercats Extérieurs (OME), Acc1ó, L'Anella. Disponible en: <http://www.anella.cat/prospectiva> (último acceso, diciembre 2.010).

Observatori de prospectiva de Mercats Extérieurs (OME), (2.008a), *Estratègies i factors clau d'èxit internacional: anàlisi quantitativa*. Núm. 38. Observatori de prospectiva de Mercats Extérieurs (OME), Acc1ó, L'Anella. Disponible en: <http://www.anella.cat/prospectiva> (último acceso, diciembre 2.010).

Observatori de prospectiva de Mercats Extérieurs (OME), (2.008b), *Estratègies i factors clau d'èxit internacional: anàlisi quantitativa*. Núm. 41. Observatori de prospectiva de Mercats Extérieurs (OME), Acc1ó, L'Anella. Disponible en: <http://www.anella.cat/prospectiva> (último acceso, diciembre 2.010).

Observatori de prospectiva de Mercats Extérieurs (OME), (2.008c), *Innovació estratègica en el procés d'internacionalització. Anàlisi aplicada en el camp de la innovació*. Observatori de prospectiva de Mercats Extérieurs (OME), Acc1ó, L'Anella. Disponible en: <http://www.anella.cat/prospectiva> (último acceso, diciembre 2.010).

Observatori de prospectiva de Mercats Extérieurs (OME), (2.009), *Del Web 2.0 al Web 3.0: nous models de negoci i oportunitats empresarials en la Xarxa del futur*. Observatori de prospectiva de Mercats Extérieurs (OME), Acc1ó, L'Anella. Disponible en: <http://www.anella.cat/prospectiva> (último acceso, diciembre 2.010).

Observatori de prospectiva de Mercats Extérieurs (OME), (2.010), *La crisi accentua la necessitat de les empreses catalanes de diversificar la xarxa d'internacionalització*. Observatori de prospectiva de Mercats Extérieurs (OME), Acc1ó, L'Anella. Disponible en: <http://www.anella.cat/prospectiva> (último acceso, diciembre 2.010).

Observatorio del Mercado de la Construcción y Vivienda (OM), (2.009), *Informe Anual del Sector de la Construcción 2.008. Confederación Nacional de la Construcción (CNC)*. Instituto Tecnológico de la Construcción (AIDICO). Disponible en: <http://www.cnc.es> (último acceso, noviembre 2.010).

Pérez García, Francisco et al., (2.006), *Productividad e internacionalización. El crecimiento español ante los nuevos cambios estructurales*. Fundación BBVA. Atlántida Grupo Editor, Bilbao.

Pro Inno Europe, (2.008), *European Innovation Scoreboard (EIS) 2.007. Comparative analysis of innovation performance*. Nº 06. European Commission, Enterprise and Industry, Belgium. Disponible en: <http://www.proinno-europe.eu> (último acceso, enero 2.011).

Pro Inno Europe, (2.009), *European Innovation Scoreboard (EIS) 2.008. Comparative analysis of innovation performance*. Nº 10. European Commission, Enterprise and Industry, Belgium. Disponible en: <http://www.proinno-europe.eu> (último acceso, enero 2.011).

Publicaciones de Empresa e Industria, (2.006), *La nueva definición de PYME. Guía del usuario y ejemplo de declaración*. Comisión Europea. Disponible en: <http://www.icex.es> (último acceso, diciembre 2.010).

Reina, Peter y Gary Tulacz, (2.007), *The 2.007 Top 225 International Contractors and Top 225 Global Contractors*. 30-53. ENR (Engineering News-Record), The McGraw-Hill Companies, Inc., (August 20, 2.007). Disponible en: <http://www.ENR.com> (último acceso, enero 2.011).

Reina, Peter y Gary Tulacz, (2.008), *The 2.008 Top 225 International Contractors and Top 225 Global Contractors*. 32-58. ENR (Engineering News-Record), The McGraw-Hill Companies, Inc., (August 18, 2.008). Disponible en: <http://www.ENR.com> (último acceso, enero 2.011).

Sánchez Márquez, Javier, (2.006), *Análisis de un proceso de deslocalización industrial y propuesta de medidas correctoras*. Master thesis. Colecciones E.T. Industrial, especialitat en Electrònica Industrial, Universitat Politècnica de Catalunya. Disponible en: <http://upcommons.upc.edu> (último acceso, noviembre 2.010).

Servicio de Estudios del Grupo BBVA, (2.010a), *Observatorio Económico. España*. BBVA. Disponible en: <http://serviciodeestudios.bbva.com> (último acceso, diciembre 2.010).

Servicio de Estudios del Grupo BBVA, (2.010b), *Situación España. Análisis Económico. Cuarto Trimestre 2.010*. BBVA. Disponible en: <http://serviciodeestudios.bbva.com> (último acceso, diciembre 2.010).

Servicio de Estudios Económicos BBVA, (2.000), *Situación Inmobiliaria. Julio 2.000*. BBVA. Disponible en: <http://serviciodeestudios.bbva.com> (último acceso, diciembre 2.010).

Servicio de Estudios Económicos BBVA, (2.006), *Situación Inmobiliaria. Julio 2.006*. BBVA. Disponible en: <http://serviciodeestudios.bbva.com> (último acceso, diciembre 2.010).

Servicio de Estudios Económicos BBVA, (2.009), *Situación Inmobiliaria. Diciembre 2.008*. BBVA. Disponible en: <http://serviciodeestudios.bbva.com> (último acceso, diciembre 2.010).

Torrent, Ramón (2.010), *El règim jurídic del comerç internacional de serveis en el marc de la UE i l'OMC*. Acc10, L'Anella. Disponible en: <http://www.acc10.cat> (último acceso, diciembre 2.010).

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradecer a los ciudadanos y a aquellos gobiernos que “posibilitaron” que cada contribuyente aportara un granito de arena a esta tesina. Digo esto, porque gracias a ellos, a través de las becas para universitarios que me han ido concediendo los diferentes Ministerios de Educación, el que escribe estos párrafos ha llegado a ser Arquitecto Técnico y, hasta el momento, estudiante de este Máster en Edificación.

Siguiendo con el reconocimiento a los anónimos, quisiera mencionar la ayuda que me prestaron en su momento, a través de la red social LinkedIn, los empleados de todos aquellos organismos consultados.

Dicho lo anterior, el primer nombre propio es el de Paloma, por su incansable apoyo, inyecciones de moral y demás razones que han hecho posible estas líneas. Agradecer también el cariño, la hospitalidad y la compañía que me prestaron sus padres durante mi estancia en Alicante.

Como no, expresar mi más sincero agradecimiento a mis padres, que sin su esfuerzo nunca hubiera podido llegar donde ahora me encuentro.

Agradecer también a D. Francisco Javier Llovera, primero el animarme a realizar la modalidad de tesina, y después, el apoyo y colaboración al acceder a dirigir esta tesina.

Y por último, agradecer a todo aquel que, teniendo acceso a esta tesina, la haya leído y haya sabido apreciar y reconocer el esfuerzo realizado para llevarla a buen término.

A todos ellos, un enorme gracias.



## CONTENIDO DEL CD

- TESINA JOSE MARTÍNEZ MAYA
- RESUMEN TESINA JOSE MARTÍNEZ MAYA
- ANEXOS
- CARPETA REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
- CARPETA BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA





## **ANEXOS**

### **INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN ESPAÑOL, ¿CRISIS O GLOBALIZACIÓN?**

**Estudiante:** José Martínez Maya

**Director:** D. Francisco Javier Llovera Sáez

**Convocatoria:** Febrero 2011



## RESUMEN

Con estos Anexos se pretende ampliar y completar alguno de los puntos del cuerpo de la memoria, ofreciendo datos numéricos, estudios completos que se han nombrado o un análisis más profundo del tema a tratar.

En el Anexo A se muestran datos sobre la evolución histórica del sector exterior español, la balanza de pagos del sector de la construcción, así como un desglose por actividades del sector de las Inversiones Directas en el Exterior. Además, en este anexo también se muestra como está formado el tejido empresarial de la construcción ofreciendo el número de pymes y grandes empresas, y desglosando éstas por actividades. Para terminar, en este anexo se hace un repaso a la situación económica que está viviendo el sector de la construcción en la actualidad.

En el Anexo B se presentan una serie de estudios que han sido nombrados en el cuerpo de la memoria, como son el análisis de los determinantes de IDE de las empresas españolas efectuado por el Banco de España, el estudio de la situación económica de las pyme en 2.008 del CEPYME y el estudio del acceso de las pyme a la financiación ofrecido por el Consejo Superior de Cámaras de Comercio. Además, en este anexo se incluye el artículo de Romina López La Rosa, *Tercer aniversario 'subprime'*, en el que se explica resumidamente el origen de la crisis mundial.

En el tercer anexo, el Anexo C, se expone bastante más ampliado el punto de la memoria dedicado a los apoyos a la internacionalización.

El Anexo D corresponde al estudio de las empresas de SEOPAN y ANCI. En el mismo se resumen los datos económicos y de internacionalización disponibles de cada una de las empresas de dichos organismos.

Por último, en apoyo a la perspectiva de negocio en el futuro de las empresas del sector, se ofrece un visual mapa de la población y el PIB mundial por países, en el que se puede intuir cuales serán las regiones que más necesidad de infraestructuras necesitarán en un futuro, por crecimiento económico y de la población.



## ÍNDICE ANEXOS

ANEXO A.....	151
A.1 MACROECONOMÍA DEL SECTOR EXTERIOR.....	151
Tabla A.1: Macroeconomía del sector exterior (1.966-1.986).	
Tabla A.2: Macroeconomía del sector exterior (1.987-2.009).	
A.2 BALANZA DE PAGOS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN .....	153
Tabla A.3: Balanza de pagos de los Servicios de Construcción y Totales de España.	
Tabla A.4: Influencia de los Servicios de Construcción en la Balanza de pagos de Servicios de España.	
Tabla A.5: Tasas de variación de la Balanza de pagos de los servicios.	
A.3 IDE BRUTAS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN .....	155
Tabla A.6: IDE brutas de España en el exterior.	
Tabla A.7: IDE brutas del sector de la construcción de España en el exterior.	
Tabla A.8: IDE brutas de la construcción de edificios de España en el exterior.	
Tabla A.9: IDE brutas de la Ingeniería Civil de España en el exterior.	
Tabla A.10: IDE brutas de actividades de construcción especializada (I).	
Tabla A.11: IDE brutas de actividades de construcción especializada (II).	
Tabla A.12: IDE brutas de actividades inmobiliarias de España en el exterior.	
Tabla A.13: IDE brutas de Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos de España en el exterior.	
A.4 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN .....	159
Tabla A.14: Número de Pymes (por nº de trabajadores) y porcentaje sobre el total.	
Tabla A.15: Número de Pymes (por nº de trabajadores) de la construcción por actividad y porcentaje sobre el total.	
Tabla A.16: Número de Pymes (por nº de trabajadores) de la actividad inmobiliaria y porcentaje sobre el total.	
Tabla A.17: Número de Grandes empresas (por nº de trabajadores) y porcentaje sobre el total.	
Tabla A.18: Número de Grandes empresas (por nº de trabajadores) de la construcción por actividad y porcentaje sobre el total.	
Tabla A.19: Número de Grandes empresas (por nº de trabajadores) de la actividad inmobiliaria y porcentaje sobre el total.	

Tabla A.20: Productividad en términos de Contabilidad Nacional: VAB por persona ocupada en construcción, en la industria y en el total de los sectores. Periodo 1.995-2.009.

Tabla A.21: Evolución de la remuneración por asalariado según ramas de actividad. Periodo 1.995-2.009.

Tabla A.22: Índice de precios de costes del sector de la construcción (Índices y tasas de variación en porcentajes).

Figura A.1: Tasa temporalidad (% de asalariados con contrato temporal).

Figura A.2: Antigüedad media en la empresa.

Figura A.3: Composición del empleo en construcción (Por nivel de estudios).

Figura A.4: Composición del empleo en el resto de la economía (Por nivel de estudios).

A.5 SITUACIÓN ECONÓMICA DEL MERCADO DOMÉSTICO DEL SECTOR.....167

Figura A.5: Evolución del PIB sin la Inversión en Construcción.

Figura A.6: La actividad en la Construcción, tasa de variación interanual.

Tabla A.23: Indicadores de la actividad constructora. Periodo 1990-2009. (Magnitudes absolutas).

Figura A.8: Evolución Superficie Visada Nueva a construir según destino.

Tabla A.24: Dinamismo de la vivienda en España.

Figura A.9: Evolución de las viviendas iniciadas, visadas y licencias en España.

Figura A.10: Transacciones de vivienda nueva y usada.

Tabla A.25: Viviendas realizadas en España por tipo.

Tabla A.26: Viviendas protegidas en España.

Figura A.11: Número de hipotecas constituidas sobre vivienda.

Tabla A.27: La evolución de la edificación iniciada de uso no residencial en España.

Figura A.12: El protagonismo de la licitación pública (% de participación sobre el PIB).

Figura A.13: Licitación trimestral por tipo de obra.

Tabla A.28: Licitación trimestral de obra pública por agentes y tipos de obra en España.

ANEXO B.....177

B.1 ANÁLISIS DE LOS DETERMINANTES DE IDE DE LAS EMPRESAS.....177

Tabla B.1: Representatividad de la muestra en relación con la estadística de balanza de pagos.

Tabla B.2: Resultados de la estimación para el total sectores.

B.2 ORÍGEN DE LA CRISIS ECONÓMICO-FINANCIERA MUNDIAL ..... 181

B.3 SITUACIÓN ECONÓMICA DE LAS PYME EN 2.008..... 183

Figura B.1: Situación y evolución esperada de la cartera de pedidos.

Figura B.2: Valoración sobre la situación presente y evolución esperada de las existencias.

Figura B.3: Valoración sobre la situación presente y evolución esperada de la producción.

Figura B.4: Valoración sobre la situación presente y evolución esperada de las ventas.

Figura B.5: Valoración sobre los factores que han impedido o limitado la actividad de las Pymes.

Figura B.6: Valoración sobre la situación presente y evolución del coste laboral.

Figura B.7: Valoración sobre la situación presente y evolución del coste de las materias primas y bienes intermedios.

Figura B.8: Valoración sobre la situación presente y evolución de los precios de venta.

Figura B.9: Valoración sobre la situación financiera.

Figura B.10: Valoración sobre el acceso al crédito.

B.4 ACCESO DE LAS PYME A LA FINANCIACIÓN AJENA ..... 189

Figura B.11: Porcentaje de pymes que han intentado acceder a la financiación ajena.

Figura B.12: Porcentaje de pymes que han tenido problemas en el acceso a la financiación.

Figura B.13: Porcentaje de pymes que han experimentado una reducción en el volumen de financiación ofrecido.

Figura B.14: Porcentaje de pymes que han experimentado un aumento del coste de la financiación ajena.

Figura B.15: Porcentaje de pymes que han experimentado un encarecimiento en los gastos y comisiones soportadas.

Figura B.16: Porcentaje de pymes que han experimentado un aumento en las garantías y avales exigidos.

Figura B.17: Porcentaje de pymes que han experimentado un aumento en el plazo de respuesta de la entidad financiera a su solicitud.

Figura B.18: Porcentaje de pymes que han experimentado una reducción en el plazo exigido de devolución de la financiación.

Figura B.19: Porcentaje de pymes que han solicitado financiación para proyectos de inversión.

Tabla B.3: Porcentaje de pymes que han utilizado otros instrumentos de financiación.

Figura B.20: Porcentaje de pymes que han solicitado líneas de financiación del ICO.

ANEXO C.....	197
C.1 APOYOS A LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	197
C.1.1 INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR .....	198
Tabla C.1: Coste de servicios personalizados 2.010 (I).	
Tabla C.2: Coste de servicios personalizados 2.010 (II).	
C.1.2 INSTITUTO DE CRÉDITO OFICIAL .....	210
C.1.3 COMPAÑÍA ESPAÑOLA DE FINANCIACIÓN DEL DESARROLLO.....	220
C.1.4 CENTRO PARA EL DESARROLLO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL.....	226
C.1.5 COMPAÑÍA ESPAÑOLA DE SEGUROS DE CRÉDITO A LA EXPORTACIÓN....	227
 ANEXO D.....	 229
D.1 EMPRESAS SEOPAN .....	229
D.1.1 GRUPO ACS.....	229
Tabla D.1: Evolución del Grupo ACS.	
Figura D.1: Evolución de los ingresos del Grupo ACS.	
Tabla D.2: Evolución de la actividad de construcción del Grupo ACS.	
Figura D.2: Desglose de facturación nacional por tipo de actividad y de cliente de la construcción de ACS.	
D.1.2 GRUPO FCC.....	235
Tabla D.3: Datos económicos Grupo FCC.	
Tabla D.4: Distribución de la cifra de negocios internacional del Grupo FCC.	
Tabla D.5: Distribución de la cifra de negocios del Grupo FCC por actividad.	
Tabla D.6: Datos económicos de la actividad de construcción del Grupo FCC.	
Tabla D.7: Distribución de la cifra de negocios de la actividad de construcción por tipo de obra del Grupo FCC.	
Tabla D.8: Distribución geográfica de la cifra de negocios internacional de la actividad de construcción del Grupo FCC.	
D.1.3 FERROVIAL .....	241



Tabla D.9: Datos económicos de Ferrovial.

Tabla D.10: Distribución geográfica de la cifra de negocios de Ferrovial.

Tabla D.11: Datos económicos de la actividad de construcción de Ferrovial.

Tabla D.12: Cartera de la actividad de construcción de Ferrovial por tipo de obra y por distribución geográfica.

D.1.4 GRUPO ACCIONA..... 247

Tabla D.13: Datos económicos del Grupo Acciona.

Tabla D.14: Producción por zonas geográficas del Grupo Acciona.

Tabla D.15: Cifra de negocios de la actividad de construcción por tipo de cliente de Acciona.

Tabla D.16: Distribución de la cartera de pedidos de la actividad de construcción de Acciona.

D.1.5 GRUPO SACYR VALLEHERMOSO ..... 251

Tabla D.17: Datos económicos del Grupo Sacyr Vallehermoso.

Tabla D.18: Distribución geográfica de la cifra de negocio de 2.009 del Grupo Sacyr Vallehermoso.

Tabla D.19: Distribución por actividad de la cifra de negocio de 2.009 del Grupo Sacyr Vallehermoso.

Tabla D.20: Datos económicos de la actividad de construcción de 2.009 del Grupo Sacyr Vallehermoso.

Tabla D.21: Distribución de la cifra de negocios de la Obra Civil de 2.009 del Grupo Sacyr Vallehermoso.

Tabla D.22: Distribución de la cifra de negocios de la edificación de 2.009 del Grupo Sacyr Vallehermoso.

Tabla D.23: Distribución de la cartera de 2.009 de la actividad de construcción del Grupo Sacyr Vallehermoso.

D.1.6 GRUPO OHL..... 257

Tabla D.24: Datos económicos Grupo OHL.

Tabla D.25: Reparto de la cifra de negocio por actividad del Grupo OHL.

Tabla D.26: Distribución geográfica de los datos económicos del Grupo OHL.

Tabla D.27: Distribución geográfica de la plantilla Grupo OHL.

Tabla D.28: Distribución geográfica de la cartera Grupo OHL.

Tabla D.29: Datos económicos de la actividad de construcción de OHL.

Tabla D.30: Distribución geográfica de las ventas y la cartera de OHL Construcción Internacional.

D.1.7 ISOLUX CORSÁN .....267

Tabla D.31: Datos económicos Isolux Corsán.

Tabla D.32: Datos económicos de la actividad de construcción de Isolux Corsán.

D.1.8 COMSA EMTE .....269

Tabla D.33: Evolución de la cifra de negocio internacional de Comsa Emte.

Tabla D.34: Facturación de la actividad de infraestructuras de Comsa Emte.

D.1.9 SANJOSE .....271

Tabla D.35: Datos económicos Grupo San José.

Tabla D.36: Distribución de la cifra de negocio de 2.009 por actividad del Grupo San José.

Tabla D.37: Datos económicos de la actividad de construcción del Grupo San José.

Tabla D.38: Distribución geográfica de la actividad de construcción del Grupo San José por actividad.

D.1.10 GRUPO INTERSA .....273

Tabla D.39: Evolución de la cifra de negocios y distribución por clientes y por actividad.

Tabla D.40: Cartera de 2.009 y distribución por clientes y por actividad.

D.1.11 GRUPO ECISA .....275

Tabla D.41: Distribución geográfica de la facturación del Grupo ECISA.

Tabla D.42: Distribución por actividad de la facturación del Grupo ECISA.

D.1.12 RODIOKRONSA .....277

Tabla D.43: Distribución de la cifra de negocio de 2.009 de RodioKronsa.

D.1.13 GRUPO OGENSA .....279

Tabla D.44: Distribución de la facturación por actividad de OGENSA.

D.2 EMPRESAS ANCI.....281

D.2.1 GRUPO ALDESA.....281

Tabla D.45: Datos económicos del Grupo Aldesa.

D.2.2 GRUPO COPISA.....285

Tabla D.46: Distribución de la cifra de negocios de 2.009 por actividades y clientes.

Tabla D.47: Distribución de la cartera de 2.009 por actividades y clientes.

D.2.3 COPCISA .....	287
D.2.4 GRUPO COPASA .....	289
D.2.5 JOCA INGENIERÍA Y CONSTRUCCIONES .....	291
D.2.6 GRUPO AZVI .....	293

Tabla D.48: Datos económicos del Grupo Azvi.

Tabla D.49: Distribución de la cartera del Grupo Azvi.

D.2.7 BRUESA CONSTRUCCIÓN .....	297
D.2.8 PUENTES Y CALZADAS GRUPO DE EMPRESAS .....	299

Tabla D.50: Cifra de negocios de Grupo Puentes en 2.009 por sectores.

D.2.9 GRUPO BEGAR .....	301
D.2.10 HISPÁNICA CONSTRUCTORA .....	303
D.2.11 SANDO .....	305

Tabla D.51: Datos económicos de Sando.

Tabla D.52: Distribución por actividad de la cifra de negocios de 2.007 de Sando.

Tabla D.53: Distribución por actividad de la cartera de obras de 2.007 de Sando.

ANEXO E .....	307
E.1 EXTERIOR .....	307

Figura E.1: Mapa población mundial.

Figura E.2: Mapa PIB nominal 2.008.



## ANEXO A

## A.1 MACROECONOMÍA DEL SECTOR EXTERIOR

	Export · Tasa de var. real	Import · Tasa de var. real	Grado de apertura ra bienes (1)	Grado de apertura ra bs. y ss. (2)	PIB Tasa de variación en volumen	Contri bución deman da interna al crecim iento (3)	Contri bución deman da externa al crecim iento (3)	Ahorro nacion al % PIB	Inversi ón nacion al % PIB	Capac / Nec. de financ. Nacio nal (4)
1.966	-	-	17,00	-	7,20	7,90	-0,60	24,20	28,00	-2,10
1.967	-	-	15,30	-	4,30	4,20	0,10	24,00	26,60	-1,50
1.968	-	-	16,50	-	6,60	5,80	0,80	25,20	26,4	-0,80
1.969	-	-	17,20	-	8,90	9,10	-0,20	27,5	28,40	-1,20
1.970	-		18,20	-	4,20	3,30	0,90	27,00	26,80	0,20
1.971	24,70	-1,30	17,80	-	4,60	3,10	1,50	26,80	24,70	2,00
1.972	15,50	26,80	18,80	-	8,10	9,50	-1,30	27,30	25,80	1,10
1.973	8,90	11,90	19,80	-	7,80	8,70	-0,90	28,00	27,10	0,80
1.974	8,70	11,40	24,10	-	5,60	6,80	-1,20	26,60	30,10	-3,60
1.975	3,90	-1,90	21,90	-	0,50	0,40	0,10	25,50	28,50	-3,30
1.976	24,20	13,20	23,30	-	3,30	4,10	-0,80	23,00	26,90	-4,00
1.977	13,10	-2,20	22,40	-	2,80	0,50	2,30	23,20	24,90	-1,60
1.978	15,20	-3,50	21,00	-	1,50	-0,10	1,50	23,90	22,90	1,10
1.979	11,30	15,50	21,50	-	0,00	0,90	-0,80	22,80	22,30	0,60
1.980	2,80	5,70	24,00	31,90	1,30	1,50	-0,20	20,80	23,20	-2,50
1.981	14,10	-9,70	26,80	35,80	-0,20	-1,90	1,70	19,20	21,90	-2,80
1.982	6,00	4,10	27,00	36,50	1,60	1,00	0,3	19,60	22,20	-2,60
1.983	9,00	-1,50	29,20	39,70	2,20	0,30	1,50	19,70	21,50	-1,60
1.984	17,30	-1,00	30,40	41,30	1,50	-0,20	1,90	20,90	19,70	1,30
1.985	2,60	9,30	31,10	41,70	2,60	3,20	-0,60	20,60	19,20	1,30
1.986	-3,30	20,80	25,80	36,10	3,20	5,30	-1,70	21,60	20,00	1,60

(1) Grado de apertura en bienes = exportaciones + importaciones (Balanza de Pagos) en porcentaje del PIB.

(2) Grado de apertura en bienes y servicios = exportaciones + importaciones de bienes y servicios en porcentaje del PIB.

(3) Contribución al crecimiento del PIB en volumen.

(4) Saldo de la balanza por cuenta corriente y de capital en porcentaje del PIB.

Tabla A.1: Macroeconomía del sector exterior (1.966-1.986).

Fuente: Artaiz, M<sup>a</sup> Dolores et al., 2.010.

	Export · Tasa de var. real	Import · Tasa de var. real	Grado de apertu ra bienes (1)	Grado de apertu ra bs. y ss. (2)	PIB Tasa de variación en volumen	Contri bución deman da interna al crecim iento (3)	Contri bución deman da externa al crecim iento (3)	Ahorro nacion al % PIB	Inversi ón nacion al % PIB	Capac / Nec. de financ. Nacio nal (4)
1.987	7,50	26,50	26,90	37,00	5,60	7,90	-2,00	21,60	21,50	0,00
1.988	5,00	18,00	27,40	37,70	5,20	6,80	-1,60	22,60	23,70	-1,10
1.989	5,50	17,80	28,50	38,30	4,70	7,30	-2,40	21,20	25,10	-3,00
1.990	11,60	9,60	27,50	36,00	3,7	4,60	-0,90	21,70	25,40	-3,40
1.991	8,70	11,40	27,40	35,9	2,30	3,00	-0,60	21,00	24,60	-3,10
1.992	8,70	7,20	27,00	36,20	0,70	1,00	-0,10	19,00	22,60	-3,10
1.993	10,80	-5,60	27,80	37,70	-1,00	-3,30	2,40	18,90	19,90	-0,60
1.994	20,60	14,70	32,20	42,60	2,40	1,50	0,90	18,70	20,10	-0,90
1.995	12,20	12,80	34,40	45,00	2,80	3,10	-0,30	22,3	22,30	0,70
1.996	10,70	7,8	35,60	46,90	2,40	1,90	0,50	22,00	21,90	0,80
1.997	15,80	12,10	39,90	52,00	3,90	3,50	0,60	22,50	22,10	1,00
1.998	6,80	15,00	40,90	53,70	4,50	6,20	-1,70	22,40	23,30	-0,10
1.999	5,70	13,20	41,70	55,40	4,70	6,4	-1,70	22,50	24,60	-1,80
2.000	11,80	7,80	46,20	61,00	5,00	5,40	-0,40	22,30	26,3	-3,10
2.001	4,30	3,60	44,20	59,20	3,60	3,90	-0,20	22,00	26,40	-3,10
2.002	3,60	4,20	42,00	56,30	2,7	3,30	-0,60	22,90	26,60	-2,20
2.003	5,20	7,10	40,80	54,60	3,10	3,90	-0,80	23,40	27,40	-2,50
2.004	5,30	9,80	41,80	55,70	3,30	4,90	-1,70	22,40	28,30	-4,20
2.005	0,80	6,60	42,30	56,60	3,60	5,30	-1,70	22,00	29,50	-6,50
2.006	4,90	9,00	44,20	59,1	4,00	5,50	-1,40	22,00	31,00	-8,30
2.007	5,90	7,40	45,30	60,80	3,60	4,40	-0,90	21,00	31,00	-9,60
2.008	-0,10	-4,50	43,40	58,90	0,90	-0,50	1,40	19,70	29,30	-9,10
2.009	-9,80	-17,40	34,80	49,10	-3,60	-6,40	2,80	19,80	24,90	-4,70

(1) Grado de apertura en bienes = exportaciones + importaciones (Balanza de Pagos) en porcentaje del PIB.

(2) Grado de apertura en bienes y servicios = exportaciones + importaciones de bienes y servicios en porcentaje del PIB.

(3) Contribución al crecimiento del PIB en volumen.

(4) Saldo de la balanza por cuenta corriente y de capital en porcentaje del PIB.

Tabla A.2: Macroeconomía del sector exterior (1.987-2.009).

Fuente: Artai, M<sup>a</sup> Dolores et al., 2.010.

## A.2 BALANZA DE PAGOS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

	BALANZA DE SERVICIOS CONSTRUCCIÓN (millones de €)		
	Ingresos	Pagos	Saldo
1.999	495,2	306,0	189,2
2.000	615,8	223,6	392,2
2.004	1.065,1	692,2	372,9
2.005	1.358,2	859,7	498,5
2.006	1.740,9	1.045,6	695,3
2.007	3.025,3	1.317,1	1.708,2
2.008	3.673,8	1.933,8	1.740,0
2.009	2.995,0	1.674,0	1.321,0
	BALANZA DE SERVICIOS TOTALES (millones de €)		
	Ingresos	Pagos	Saldo
1.999	50.361,7	28.837,9	21.523,8
2.000	58.227,4	34.011,2	24.216,2
2.004	69.355,2	47.602,1	21.753,1
2.005	75.410,1	52.775,6	22.634,5
2.006	84.461,5	62.318,9	22.142,6
2.007	94.091,1	71.962,5	22.128,6
2.008	97.547,0	71.043,2	26.503,8
2.009	88.073,7	62.376,3	25.697,4

Tabla A.3: Balanza de pagos de los Servicios de Construcción y Totales de España.

Fuente: Elaboración propia con datos del BdE.

	Porcentaje de servicios construcción del total de servicios		
	Ingresos (%)	Pagos (%)	Saldo (%)
1.999	0,98	1,06	0,88
2.000	1,06	0,66	1,62
2.004	1,54	1,45	1,71
2.005	1,80	1,63	2,20
2.006	2,06	1,68	3,14
2.007	3,22	1,83	7,72
2.008	3,77	2,72	6,57
2.009	3,40	2,68	5,14

Tabla A.4: Influencia de los Servicios de Construcción en la Balanza de pagos de Servicios de España.

Fuente: Elaboración propia con datos del BdE.

<b>España</b>						
	Servicios de Construcción			Total Servicios		
	Ingresos	Pagos	Saldos	Ingresos	Pagos	Saldos
2.005	27,52	24,20	33,68	8,73	10,87	4,05
2.006	28,18	21,62	39,48	12,00	18,08	-2,17
2.007	73,78	25,97	145,68	11,40	15,47	-0,06
2.008	21,44	46,82	1,86	3,67	-1,28	19,77
2.009	-18,48	-13,43	-24,08	-9,71	-12,20	-3,04
<b>UE27</b>						
	Servicios de Construcción			Total Servicios		
	Ingreso	Pagos	Saldos	Ingresos	Pagos	Saldos
2.006	12,60	14,60	n.d.	10,90	7,50	n.d.
2.007	15,70	12,40	n.d.	11,40	8,60	n.d.
2.008	11,70	36,50	n.d.	3,50	6,80	n.d.
2.009	-4,60	17,10	n.d.	-9,20	-6,30	n.d.

Tabla A.5: Tasas de variación de la Balanza de pagos de los servicios.

Fuente: Elaboración propia con datos del BdE.



## A.3 IDE BRUTAS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

IDE brutas de España							
	TOTAL	Construcción		Actividades Inmobiliarias		Servicios Técnicos	
	Miles de €	Miles de €	%	Miles de €	%	Miles de €	%
1.995	5.991.278,95	80.361,40	1,34	19.356,85	0,32	6.204,71	0,10
1.996	5.014.740,78	82.592,57	1,65	13.107,06	0,26	19.719,48	0,39
1.997	10.522.803,91	229.411,21	2,18	13.506,83	0,13	52.973,90	0,50
1.998	15.410.650,43	251.320,43	1,63	178.312,42	1,16	24.982,89	0,16
1.999	51.528.635,16	369.682,12	0,72	120.675,25	0,23	25.236,49	0,05
2.000	60.479.753,10	320.298,57	0,53	52.088,85	0,09	19.066,03	0,03
2.001	47.860.570,63	213.941,34	0,45	27.627,20	0,06	186.114,09	0,39
2.002	46.986.225,77	1.104.613,09	2,35	130.946,51	0,28	17.283,43	0,04
2.003	31.758.190,76	184.393,06	0,58	251.876,49	0,79	38.117,55	0,12
2.004	49.294.683,95	1.850.107,27	3,75	131.624,03	0,27	38.808,86	0,08
2.005	34.495.299,74	4.771.435,30	13,83	168.276,75	0,49	96.273,67	0,28
2.006	66.004.677,79	2.417.630,08	3,66	786.873,44	1,19	129.112,45	0,20
2.007	111.187.113,35	1.591.132,33	1,43	428.368,06	0,39	74.719,09	0,07
2.008	45.627.078,03	1.409.164,68	3,09	1.231.632,07	2,70	152.962,91	0,34
2.009	19.351.316,99	669.974,33	3,46	242.337,06	1,25	23.417,35	0,12

Tabla A.6: IDE brutas de España en el exterior.

Fuente: Elaboración propia con datos del INE (CNAE-09).

IDE brutas del sector de la construcción							
	TOTAL	Construcción de edificios		Ingeniería Civil		Act. construcción especializada	
	Miles de €	Miles de €	%	Miles de €	%	Miles de €	%
1.995	80.361,40	68.947,45	85,80	9.033,82	11,24	2.380,13	2,96
1.996	82.592,57	66.623,43	80,67	11.966,78	14,49	4.002,36	4,85
1.997	229.411,21	205.627,76	89,63	11.737,35	5,12	12.046,10	5,25
1.998	251.320,43	176.795,42	70,35	60.387,42	24,03	14.137,59	5,63
1.999	369.682,12	225.283,67	60,94	119.022,09	32,20	25.376,36	6,86
2.000	320.298,57	239.858,83	74,89	45.400,87	14,17	35.038,87	10,94
2.001	213.941,34	173.169,78	80,94	27.885,13	13,03	12.886,43	6,02
2.002	1.104.613,09	889.802,14	80,55	138.465,87	12,54	76.345,08	6,91
2.003	184.393,06	110.034,61	59,67	13.794,01	7,48	60.564,44	32,85
2.004	1.850.107,27	1.724.569,08	93,21	17.769,04	0,96	107.769,15	5,83
2.005	4.771.435,30	4.583.373,94	96,06	105.055,08	2,20	83.006,28	1,74
2.006	2.417.630,08	1.744.521,97	72,16	579.661,69	23,98	93.446,42	3,87
2.007	1.591.132,33	1.422.944,97	89,43	51.501,34	3,24	116.686,02	7,33
2.008	1.409.164,68	763.131,66	54,15	621.474,05	44,10	24.558,97	1,74
2.009	669.974,33	344.350,28	51,40	214.589,29	32,03	111.034,76	16,57

Tabla A.7: IDE brutas del sector de la construcción de España en el exterior.

Fuente: Elaboración propia con datos del INE (CNAE-09).

IDE brutas de la construcción de edificios (miles de €)				
	TOTAL	Promoción de edificios	Construcción edificios resid.	Construcción de edificios no resid.
1.995	68.947,45	15.220,25	52.554,26	1.172,94
1.996	66.623,43	4.176,30	62.320,02	127,11
1.997	205.627,76	128.774,84	75.295,54	1.557,38
1.998	176.795,42	66.375,39	107.165,72	3.254,31
1.999	225.283,67	75.706,77	133.099,76	16.477,14
2.000	239.858,83	15.200,69	79.242,89	145.415,25
2.001	173.169,78	28.854,68	103.932,80	40.382,30
2.002	889.802,14	78.734,65	801.339,83	9.727,66
2.003	110.034,61	11.244,99	54.879,42	43.910,20
2.004	1.724.569,08	1.675.497,62	20.034,87	29.036,59
2.005	4.583.373,94	4.346.141,20	191.876,81	45.355,93
2.006	1.744.521,97	1.047.717,20	43.353,11	653.451,66
2.007	1.422.944,97	1.092.904,96	219.257,64	110.782,37
2.008	763.131,66	533.973,60	88.126,70	141.031,36
2.009	344.350,28	126.740,86	213.596,87	4.012,55

Tabla A.8: IDE brutas de la construcción de edificios de España en el exterior.

Fuente: Elaboración propia con datos del INE (CNAE-09).

IDE brutas de la Ingeniería Civil (miles de €)							
	Construc. de carreteras y autopistas	Construc. vías férreas superficie /subterrán.	Construc. de puentes y túneles	Construc. de redes eléctricas y de telecom.	Construc. de redes para fluidos	Obras hidráulicas	Construc. de otros proyectos de ingeniería
1.995	1.758,68	1.327,42	1.253,54	2.889,00	0,00	0,09	1.805,09
1.996	139,82	1.411,90	0,00	8.166,40	24,62	204,34	2.019,70
1.997	7.675,41	0,00	0,00	3.313,68	0,00	748,26	0,00
1.998	50.763,38	1.860,64	0,00	3.186,24	39,25	0,00	4.537,91
1.999	56.786,95	4.544,83	16.638,60	41.051,71	0,00	0,00	0,00
2.000	12.745,15	5.611,03	8.084,79	17.878,08	0,00	0,00	1.081,82
2.001	10.966,53	863,67	1.253,01	14.208,82	385,79	207,31	0,00
2.002	8.607,90	179,26	0,00	129.378,75	299,96	0,00	0,00
2.003	10.183,44	1.158,73	0,00	1.982,23	469,61	0,00	0,00
2.004	811,39	2.070,10	2.416,75	11.632,33	27,08	811,39	0,00
2.005	4.970,40	18.746,58	1.082,58	78.377,06	1.709,21	169,25	0,00
2.006	22.457,49	11.478,10	0,00	232.771,20	0,00	640,63	312.314,27
2.007	720,08	6.673,09	0,00	42.618,93	512,00	977,24	0,00
2.008	51.648,85	6.971,00	0,00	562.706,67	0,00	133,52	14,01
2.009	203.348,17	8.228,48	0,00	0,11	0,00	4,06	3.008,47

Tabla A.9: IDE brutas de la Ingeniería Civil de España en el exterior.

Fuente: Elaboración propia con datos del INE (CNAE-09).

IDE brutas de actividades de construcción especializada (I)(miles de €)						
	Demolic.	Preparación de terrenos	Perforac. y sondeos	Instalac. eléctricas	Fontanería, calef. y aire acond.	Otras instalac.
1.995	0,00	0,00	0,00	2.358,02	0,00	0,00
1.996	0,00	464,82	0,00	3.262,19	75,60	0,00
1.997	0,00	7.969,42	0,00	2.709,67	0,00	0,00
1.998	0,00	1.504,83	0,00	6.116,94	0,00	0,00
1.999	0,00	11.885,61	0,00	11.049,80	292,08	0,00
2.000	0,00	15.498,33	96,85	15.689,46	133,77	2.404,05
2.001	0,00	2.243,41	51,65	7.837,79	1.944,01	0,00
2.002	336,93	15.011,56	0,00	15.104,06	415,51	40.064,15
2.003	0,00	18.269,58	0,00	41.967,55	2,30	99,00
2.004	0,00	0,00	0,00	33.947,55	49,46	0,00
2.005	0,00	7.768,32	0,00	52.425,88	626,38	2.735,67
2.006	0,00	10,00	0,00	93.344,73	0,00	0,00
2.007	0,00	10.018,00	0,00	54.829,52	456,01	51.300,00
2.008	0,00	28,39	0,00	17.897,09	0,00	0,00
2.009	0,00	0,00	0,00	58.430,98	0,00	0,00

Tabla A.10: IDE brutas de actividades de construcción especializada (I).

Fuente: Elaboración propia con datos del INE (CNAE-09).

IDE brutas de actividades de construcción especializada (II)(miles de €)							
	Revoca- miento	Instalac. Carpint.	Revestim. suelos y paredes	Pintura y acrista- lamiento	Otro acabados edificios	Construc. cubiertas	Otras
1.995	0,00	0,00	0,00	0,00	9,98	0,00	12,13
1.996	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	199,75
1.997	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.367,01
1.998	0,00	35,46	0,00	0,00	0,00	332,85	6.147,51
1.999	0,00	0,00	0,00	0,00	2.145,00	0,00	3,87
2.000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.216,41
2.001	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	809,57
2.002	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.412,87
2.003	0,00	0,00	0,00	0,31	0,00	0,00	225,70
2.004	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	73.772,14
2.005	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	19.450,03
2.006	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	91,69
2.007	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	538,50
2.008	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.177,48
2.009	0,00	0,00	0,00	0,00	3,05	6.758,02	45.842,71

Tabla A.11: IDE brutas de actividades de construcción especializada (II).

Fuente: Elaboración propia con datos del INE (CNAE-09).

IDE brutas de actividades inmobiliarias (miles de €)					
	TOTAL	Compraventa de bienes inmobiliarios por cuenta propia	Alquiler de bienes inmobiliarios por cuenta propia	Agentes de la propiedad inmobiliaria	Gestión y administración de la propiedad inmobiliaria
1.995	19.356,85	1.173,17	10.070,09	781,24	7.332,35
1.996	13.107,06	748,38	8.184,58	2.191,80	1.982,30
1.997	13.506,83	9,62	13.209,28	245,86	42,07
1.998	178.312,42	3.157,03	170.668,89	2,50	4.484,00
1.999	120.675,25	4.166,30	114.093,62	42,35	2.372,98
2.000	52.088,85	1.295,31	48.923,25	698,51	1.171,78
2.001	27.627,20	0,01	24.257,63	1.524,04	1.842,02
2.002	130.946,51	5,00	129.293,95	1.508,50	139,06
2.003	251.876,49	0,00	222.375,57	17.777,32	11.723,60
2.004	131.624,03	9.671,69	90.564,70	16.299,69	15.087,95
2.005	168.276,75	14.117,73	105.535,40	12.582,23	41,39
2.006	786.873,44	20.554,08	736.201,53	25.395,65	4.722,18
2.007	428.368,06	18.948,95	397.475,17	2.561,76	9.382,18
2.008	1.231.632,07	20.815,71	1.175.401,75	7.744,62	27.669,99
2.009	242.337,06	153.478,01	63.654,47	148,44	25.056,14

Tabla A.12: IDE brutas de actividades inmobiliarias de España en el exterior.

Fuente: Elaboración propia con datos del INE (CNAE-09).

IDE brutas de Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos (miles €)				
	TOTAL	Servicios técnicos de arquitectura	Servicios técnicos de ingeniería y asesoramiento técnico	Ensayos y análisis técnicos
1.995	6.204,71	151,01	2.176,47	3.877,23
1.996	19.719,48	801,33	2.081,10	16.837,05
1.997	52.973,90	1.074,65	24.215,33	27.683,92
1.998	24.982,89	4.086,29	5.491,26	15.405,34
1.999	25.236,49	1.908,29	1.295,15	22.033,05
2.000	19.066,03	38,14	13.305,45	5.722,44
2.001	186.114,09	47,43	184.356,38	1.710,28
2.002	17.283,43	166,91	10.932,36	6.184,16
2.003	38.117,55	60,17	36.927,32	1.130,06
2.004	38.808,86	240,49	17.242,26	21.326,11
2.005	96.273,67	1.791,40	17.994,28	76.487,99
2.006	129.112,45	10.312,84	44.912,24	73.887,37
2.007	74.719,09	2.433,54	34.139,56	38.145,99
2.008	152.962,91	8.990,97	108.297,72	35.674,22
2.009	23.417,35	2.045,92	20.519,54	851,89

Tabla A.13: IDE brutas de Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos de España en el exterior.

Fuente: Elaboración propia con datos del INE (CNAE-09).

## A.4 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

	TOTAL	Construcción		Actividades inmobiliarias		*Servicios técnicos		Ensayos y análisis técnicos	
	Ud	Ud	%	Ud	%	Ud	%	Ud	%
2.000	2.591.318	292.084	11,27	79.951	3,09	76.773	2,96	5.581	0,22
2.005	3.058.631	415.074	13,57	147.369	4,82	98.305	3,21	10.294	0,34
2.007	3.330.584	487.799	14,65	217.819	6,54	115.051	3,45	13.109	0,39
2.008	3.415.774	500.358	14,65	237.237	6,95	120.079	3,52	14.295	0,42
2.009	3.350.455	441.612	13,18	234.003	6,98	116.178	3,47	14.802	0,44

\* Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería y otras actividades.

Tabla A.14: Número de Pymes (por nº de trabajadores) y porcentaje sobre el total.

Fuente: Elaboración propia con datos del INE según CNAE-03.

	Constr.*	Preparación de obras		Constr. Inmuebles e Ing. Civil		Instalaciones edificios y obras		Acabados edificios y obras		Alquiler equipos con operarios	
	Ud	Ud	%	Ud	%	Ud	%	Ud	%	Ud	%
2.000	292.084	4.989	1,71	149.761	51,27	63.754	21,83	68.776	23,55	225	0,08
2.005	415.074	6.411	1,54	225.602	54,35	86.373	20,81	96.482	23,24	206	0,05
2.007	487.799	7.382	1,51	267.142	54,76	99.113	20,32	113.379	23,24	783	0,16
2.008	500.358	8.635	1,73	272.053	54,37	101.773	20,34	116.772	23,34	1.125	0,22
2.009	441.612	7.630	1,73	235.879	53,41	95.203	21,56	101.840	23,06	1.060	0,24

\*La cantidad total del año 2.000 no coincide con el sumatorio de actividad por el cambio de la Clasificación Nacional de Actividades.

Tabla A.15: Número de Pymes (por nº de trabajadores) de la construcción por actividad y porcentaje sobre el total.

Fuente: Elaboración propia con datos del INE según CNAE-03.

	Actividad Inmob.	Act. Inmob. por cuenta propia		Alquiler de bienes inmob. por cuenta propia		Act. Inmob. por de terceros	
	Ud	Ud	%	Ud	%	Ud	%
2.000	79.951	43.100	53,91	14.776	18,48	22.075	27,61
2.005	147.369	75.370	51,14	30.405	20,63	41.594	28,22
2.007	217.819	108.422	49,78	50.426	23,15	58.971	27,07
2.008	237.237	116.512	49,11	60.619	25,55	60.106	25,34
2.009	234.003	112.711	48,17	68.113	29,11	53.179	22,73

Tabla A.16: Número de Pymes (por nº de trabajadores) de la actividad inmobiliaria y porcentaje sobre el total.

Fuente: Elaboración propia con datos del INE según CNAE-03.

	TOTAL	Construcción		Actividades inmobiliarias		*Servicios técnicos		Ensayos y análisis técnicos	
	Ud	Ud	%	Ud	%	Ud	%	Ud	%
2.000	4.074	311	7,63	14	0,34	42	1,03	18	0,44
2.005	5.498	511	9,29	52	0,95	53	0,96	22	0,40
2.007	6.073	609	10,03	81	1,33	65	1,07	35	0,58
2.008	6.465	698	10,80	88	1,36	73	1,13	39	0,60
2.009	5.375	344	6,40	56	1,04	77	1,43	35	0,65

\* Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería y otras actividades.

Tabla A.17: Número de Grandes empresas (por nº de trabajadores) y porcentaje sobre el total.

Fuente: Elaboración propia con datos del INE según CNAE-03.

	Constr.*	Preparación de obras		Constr. Inmuebles e Ing. Civil		Instalaciones edificios y obras		Acabados edificios y obras		Alquiler equipos con operarios	
	Ud	Ud	%	Ud	%	Ud	%	Ud	%	Ud	%
2.000	311	4	1,29	257	82,64	46	14,79	3	0,96	1	0,32
2.005	511	6	1,17	412	80,63	76	14,87	16	3,13	1	0,20
2.007	609	11	1,81	490	80,46	87	14,29	19	3,12	2	0,33
2.008	698	13	1,86	563	80,66	91	13,04	28	4,01	3	0,43
2.009	344	7	2,03	239	69,48	89	25,87	6	1,74	3	0,87

\*La cantidad total del año 2.000 no coincide con el sumatorio de actividad por el cambio de la Clasificación Nacional de Actividades.

Tabla A.18: Número de Grandes empresas (por nº de trabajadores) de la construcción por actividad y porcentaje sobre el total.

Fuente: Elaboración propia con datos del INE según CNAE-03.

	Actividad Inmob.	Act. Inmob. por cuenta propia		Alquiler de bienes inmob. por cuenta propia		Act. Inmob. por de terceros	
	Ud	Ud	%	Ud	%	Ud	%
2.000	14	5	35,71	7	50,00	2	14,29
2.005	52	17	32,69	7	13,46	28	53,85
2.007	81	30	37,04	10	12,35	41	50,62
2.008	88	30	34,09	9	10,23	49	55,68
2.009	56	16	28,57	7	12,50	33	58,93

Tabla A.19: Número de Grandes empresas (por nº de trabajadores) de la actividad inmobiliaria y porcentaje sobre el total.

Fuente: Elaboración propia con datos del INE según CNAE-03

	CONSTRUCCIÓN			INDUSTRIA SIN CONSTRUCCIÓN			TOTAL SECTORES <sup>(1)</sup>		
	Miles Euros corrientes	Índice en términos reales	Var. en términos reales %	Miles Euros corrientes	Índice en términos reales	Var. en términos reales %	Miles Euros corrientes	Índice en términos reales	Var. en términos reales %
1995	2.509,47	100,00	—	3.084,32	100,00	—	3.167,08	100,00	—
1996	2.628,67	102,21	2,2	3.170,83	99,02	-1,0	3.301,71	101,00	1,0
1997	2.524,44	96,08	-6,0	3.267,57	100,20	1,2	3.377,83	101,33	0,3
1998	2.581,17	95,41	-0,7	3.342,47	102,10	1,9	3.448,70	101,48	0,1
1999	2.627,18	92,11	-3,5	3.428,01	104,14	2,0	3.519,13	101,58	0,1
2000	2.720,48	87,55	-4,9	3.553,29	105,46	1,3	3.641,21	101,61	0,0
2001	2.871,40	86,84	-0,8	3.688,16	107,21	1,7	3.822,15	102,02	0,4
2002	3.113,42	88,09	1,4	3.796,28	107,38	0,2	3.997,42	102,42	0,4
2003	3.326,04	87,30	-0,9	3.947,82	109,79	2,3	4.171,04	103,09	0,7
2004	3.603,80	86,79	-0,6	4.136,56	111,59	1,6	4.347,52	103,67	0,6
2005	3.928,31	85,38	-1,6	4.316,93	112,62	0,9	4.528,49	104,04	0,4
2006	4.178,43	84,29	-1,3	4.572,80	114,54	1,7	4.723,27	104,76	0,7
2007	4.234,73	82,77	-1,8	4.806,15	116,06	1,3	4.944,46	105,51	0,7
2008	4.783,95	90,69	9,6	4.993,50	114,74	-1,1	5.250,82	107,07	1,5
2009	5.763,18	110,97	22,4	4.877,74	110,90	-3,3	5.514,80	110,58	3,3

(1) En términos corrientes se corresponde con VAB total por empleado, en términos reales se calcula con el PIB por empleado.

Tabla A.20: Productividad en términos de Contabilidad Nacional: VAB por persona ocupada en construcción, en la industria y en el total de los sectores. Periodo 1.995-2.009.

Fuente: Asociación de Empresas Constructoras de Ámbito Nacional (SEOPAN), 2.010.

	Euros por asalariado						Tasas de variación en %					
	Total	Agricultura	Energía	Industria	Construcción	Servicios	Total	Agricultura	Energía	Industria	Construcción	Servicios
1995	20.694	8.374	34.314	21.516	18.439	21.171	—	—	—	—	—	—
1996	21.524	9.067	35.720	22.048	19.994	21.945	4,0	8,3	4,1	2,5	8,4	3,7
1997	22.015	9.594	36.616	22.661	20.091	22.500	2,3	5,8	2,5	2,8	0,5	2,5
1998	22.449	10.222	36.792	22.860	20.325	23.054	2,0	6,5	0,5	0,9	1,2	2,5
1999	22.903	10.562	37.352	22.932	20.304	23.722	2,0	3,3	1,5	0,3	-0,1	2,9
2000	23.558	10.959	37.431	23.452	20.490	24.541	2,9	3,8	0,2	2,3	0,9	3,5
2001	24.406	11.265	38.259	24.314	21.384	25.448	3,6	2,8	2,2	3,7	4,4	3,7
2002	25.211	11.116	40.615	25.001	22.502	26.270	3,3	-1,3	6,2	2,8	5,2	3,2
2003	26.122	11.020	41.728	26.240	23.496	27.124	3,6	-0,9	2,7	5,0	4,4	3,3
2004	26.911	11.400	40.905	27.108	24.430	27.893	3,0	3,5	-2,0	3,3	4,0	2,8
2005	27.898	11.931	44.794	28.032	25.885	28.786	3,7	4,7	9,5	3,4	6,0	3,2
2006	29.018	12.673	46.744	29.307	27.543	29.737	4,0	6,2	4,4	4,5	6,4	3,3
2007	30.323	13.210	48.885	30.716	28.317	31.145	4,5	4,2	4,6	4,8	2,8	4,7
2008	32.176	13.724	57.042	32.106	30.376	32.997	6,1	3,9	16,7	4,5	7,3	5,9
2009	33.366	14.096	58.526	33.156	32.093	34.090	3,7	2,7	2,6	3,3	5,6	3,3

Tabla A.21: Evolución de la remuneración por asalariado según ramas de actividad. Periodo 1.995-2.009.

Fuente: Asociación de Empresas Constructoras de Ámbito Nacional (SEOPAN), 2.010.



	TOTAL COSTES			MANO DE OBRA	MATERIALES Y CONSUMOS		
	TOTAL	EDIFICACIÓN	INGENIERÍA CIVIL		TOTAL	EDIFICACIÓN	INGENIERÍA CIVIL
Índice 1990 = 100							
1990	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
1991	104,3	104,3	104,4	109,0	101,6	101,6	101,6
1992	108,7	108,6	109,0	120,2	102,0	101,9	102,0
1993	112,7	112,5	113,5	128,1	103,6	103,4	104,3
1994	116,5	116,2	117,6	131,5	107,6	107,3	108,8
1995	122,0	121,8	122,7	136,4	113,5	113,4	114,1
1996	125,6	125,2	126,9	142,6	115,5	115,2	117,0
1997	128,3	127,8	130,3	148,0	116,6	116,0	119,1
1998	130,1	130,0	130,2	152,3	116,9	117,1	116,3
1999	132,4	132,0	133,9	155,9	118,5	118,2	120,0
2000	139,9	137,8	148,7	161,7	127,1	123,9	140,6
2001	143,4	141,5	150,9	169,3	128,0	125,4	139,2
2002	145,6	143,8	152,6	176,2	128,6	126,2	139,0
2003	148,8	146,9	156,3	185,2	129,6	127,1	140,6
2004	156,4	153,9	166,2	191,7	137,1	133,6	151,9
2005	164,0	160,5	178,7	199,9	146,3	141,0	169,1
2006	175,5	171,4	192,3	208,7	158,6	152,8	183,8
2007	184,1	179,2	203,2	213,7	168,6	162,0	196,3
2008	193,1	187,5	215,8	225,9	176,0	168,5	208,9
2009	194,8	188,7	219,4	236,6	173,9	165,3	210,2
Tasas de variación en %							
1991	4,3	4,3	4,4	9,0	1,6	1,6	1,6
1992	4,2	4,2	4,4	10,3	0,4	0,4	0,4
1993	3,6	3,5	4,1	6,6	1,6	1,4	2,2
1994	3,4	3,3	3,6	2,6	3,9	3,8	4,4
1995	4,7	4,9	4,3	3,7	5,5	5,7	4,8
1996	2,9	2,8	3,5	4,6	1,8	1,6	2,6
1997	2,1	2,0	2,6	3,8	0,9	0,8	1,7
1998	1,4	1,7	0,0	2,9	0,3	0,9	-2,3
1999	1,8	1,6	2,8	2,4	1,4	1,0	3,1
2000	5,7	4,4	11,1	3,7	7,2	4,9	17,2
2001	2,5	2,7	1,4	4,7	0,7	1,2	-0,9
2002	1,5	1,6	1,2	4,1	0,4	0,6	-0,2
2003	2,2	2,2	2,4	5,1	0,8	0,7	1,2
2004	5,1	4,8	6,4	3,5	5,7	5,2	8,1
2005	4,9	4,2	7,5	4,3	6,7	5,5	11,3
2006	7,0	6,8	7,6	4,4	8,4	8,4	8,7
2007	4,9	4,6	5,7	2,4	6,3	6,0	6,8
2008	4,9	4,6	6,2	5,7	4,4	4,0	6,4
2009	0,8	0,6	1,7	4,7	-1,2	-1,9	0,7

Tabla A.22: Índice de precios de costes del sector de la construcción (Índices y tasas de variación en porcentajes).

Fuente: Asociación de Empresas Constructoras de Ámbito Nacional (SEOPAN), 2.010.

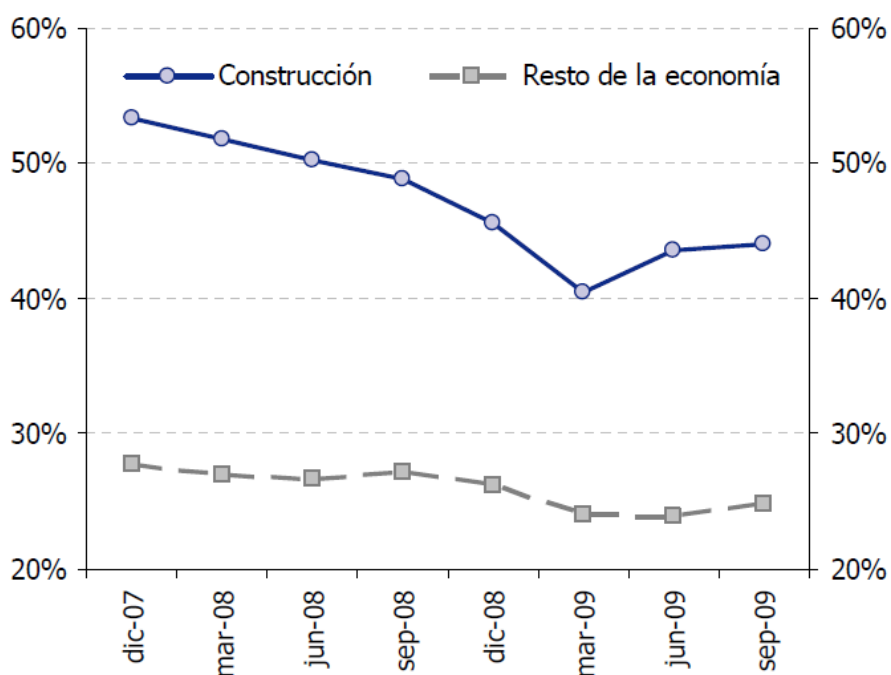


Figura A.1: Tasa temporalidad (% de asalariados con contrato temporal).

Fuente: Servicio de Estudios Económicos BBVA, 2.009.

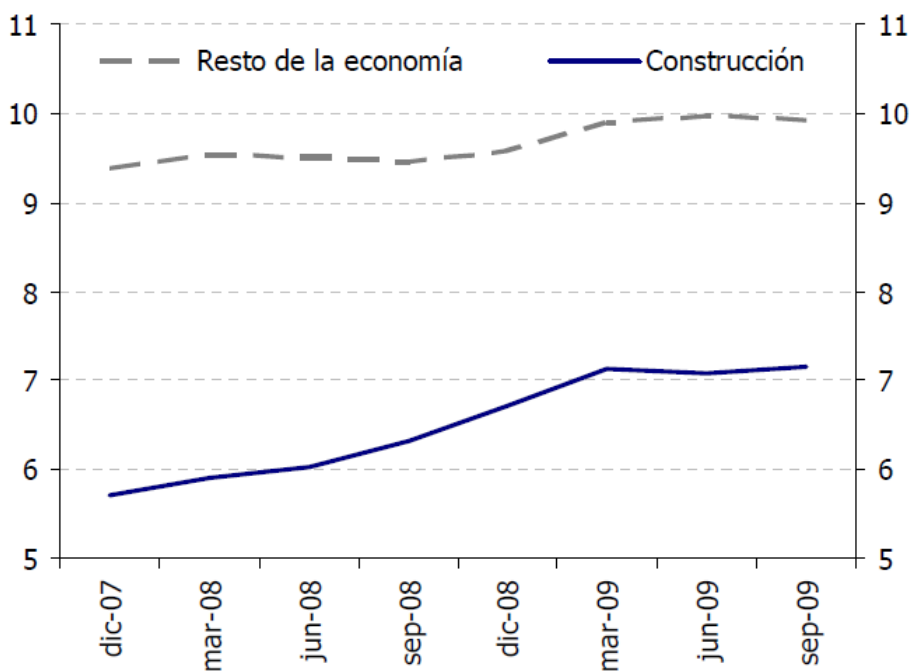


Figura A.2: Antigüedad media en la empresa.

Fuente: Servicio de Estudios Económicos BBVA, 2.009.

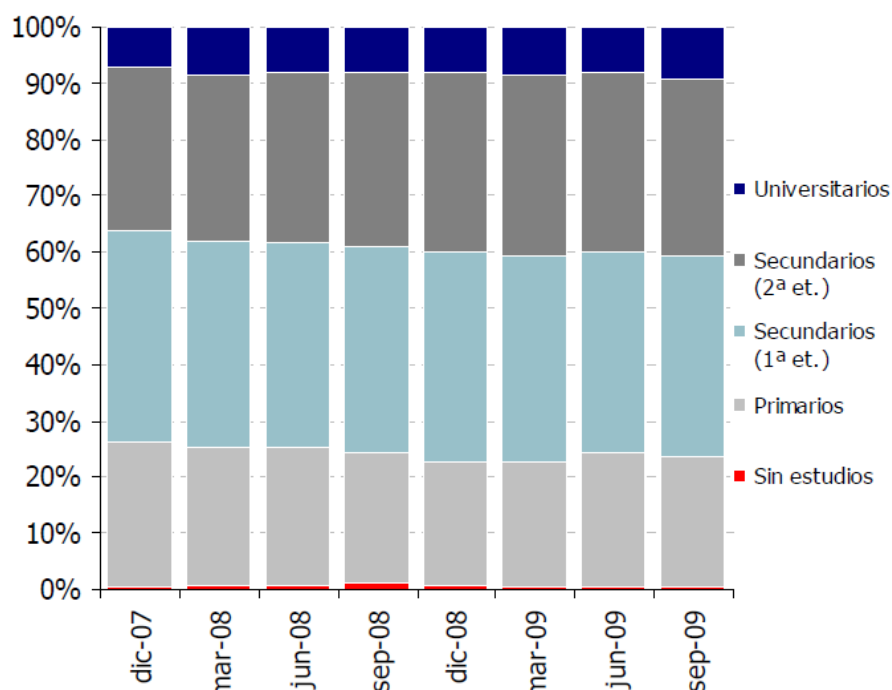


Figura A.3: Composición del empleo en construcción (Por nivel de estudios).

Fuente: Servicio de Estudios Económicos BBVA, 2.009.

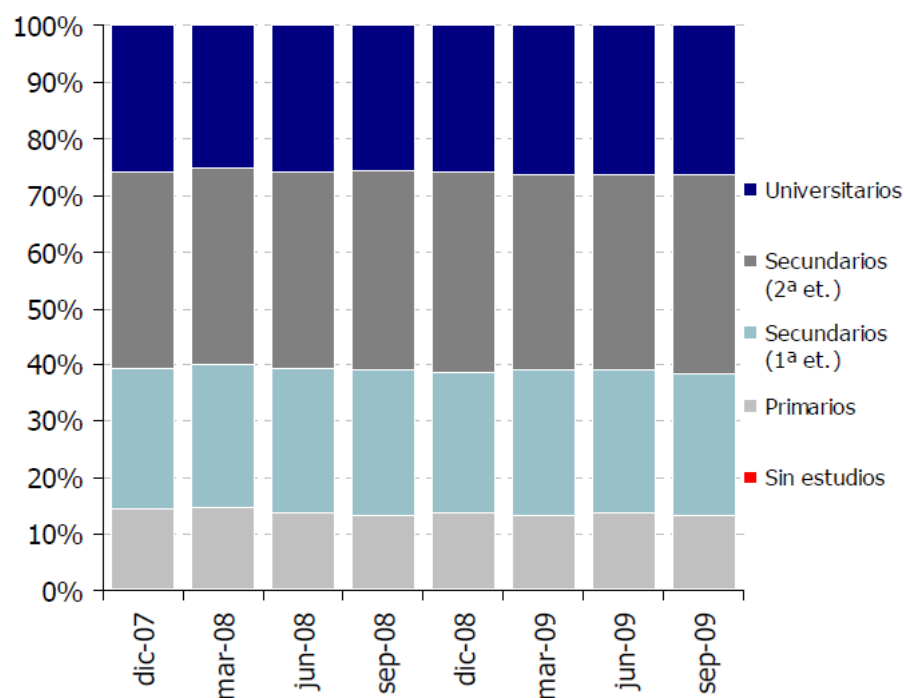
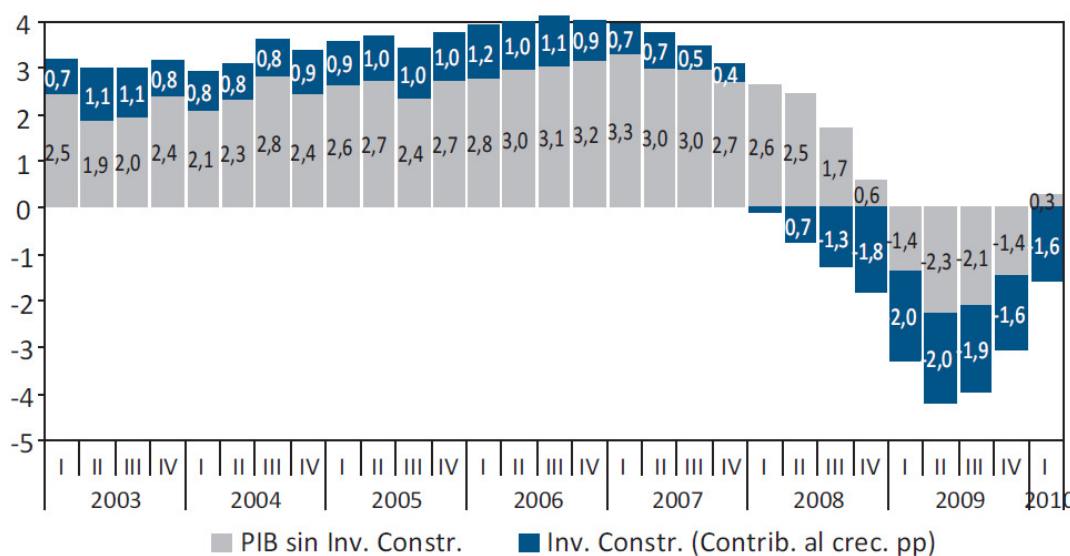


Figura A.4: Composición del empleo en el resto de la economía (Por nivel de estudios).

Fuente: Servicio de Estudios Económicos BBVA, 2.009.



## A.5 SITUACIÓN ECONÓMICA DEL MERCADO DOMÉSTICO DEL SECTOR



\*Tasas de variación interanuales en términos reales (%).

Figura A.5: Evolución del PIB sin la Inversión en Construcción.

Fuente: Asociación de Empresas Constructoras de Ámbito Nacional (SEOPAN), 2.010.

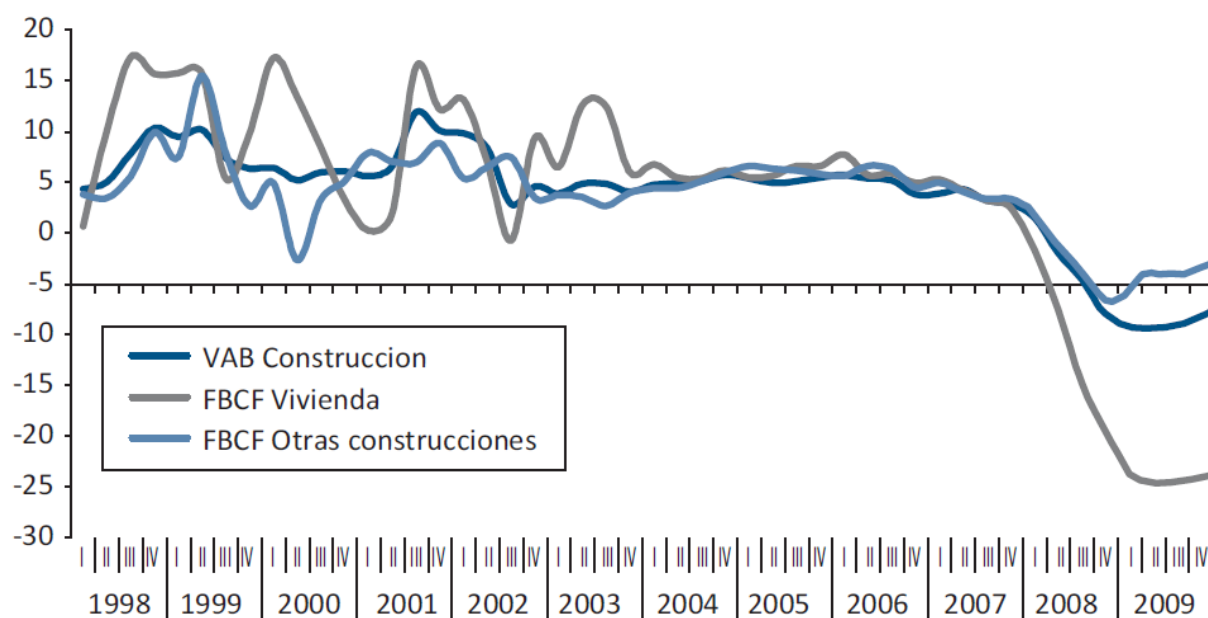


Figura A.6: La actividad en la Construcción, tasa de variación interanual.

Fuente: Asociación de Empresas Constructoras de Ámbito Nacional (SEOPAN), 2.010.

AÑOS	Índice Clima Construcción	Ocupados (Miles) <sup>(1)</sup>	Afiliados a la Seg. Soc. (Miles) <sup>(2)</sup>	Ocup. empleo equiv. tiempo completo (Miles) <sup>(3)</sup>	Consumo de cemento (Miles Tm)	CONSTRUCCIÓN (2)				Valor Trab. realiz. (Millones de Euros de 1990) <sup>(4)</sup>
						VAB (Índice 2000=100)	FBCF (Índice 2000=100)	FBCF Vivienda (Índice 2000=100)	FBCF Otras constr. (Índice 2000=100)	
1990	n.d.	1.276,8	n.d.	—	28.571,7	—	—	—	—	24.949,8
1991	-9	1.338,5	n.d.	—	28.797,2	—	—	—	—	25.218,6
1992	-42	1.254,9	n.d.	—	26.051,1	—	—	—	—	23.078,5
1993	-42	1.144,0	1.066,3	—	22.651,0	—	—	—	—	21.072,1
1994	-16	1.117,2	1.042,3	—	24.037,8	—	—	—	—	21.504,8
1995	-5	1.193,8	1.083,3	1.230,3	25.458,3	80,3	79,8	63,9	92,8	22.750,8
1996	-18	1.228,1	1.087,9	1.195,7	24.726,9	79,8	78,3	71,8	83,6	22.397,2
1997	-23	1.305,8	1.145,6	1.301,2	26.794,6	81,6	79,9	73,4	85,3	23.013,9
1998	10	1.385,3	1.280,0	1.400,1	30.990,1	87,2	86,1	81,4	90,1	25.211,1
1999	14	1.572,2	1.466,8	1.570,2	34.627,0	94,4	94,4	90,6	97,5	27.389,1
2000	20	1.722,7	1.612,4	1.749,1	38.438,6	100,0	100,0	100,0	100,0	29.277,0
2001	13	1.876,2	1.802,5	1.914,4	42.150,6	108,6	107,6	107,5	107,7	31.536,4
2002	7	1.980,2	1.907,3	2.005,9	44.119,8	115,4	114,3	115,0	113,7	33.314,3
2003	10	2.101,7	2.000,2	2.112,6	46.223,2	120,4	121,5	125,7	117,7	34.611,7
2004	14	2.253,2	2.117,3	2.233,2	48.003,1	126,6	128,0	133,1	123,5	35.329,7
2005	22	2.357,2	2.302,8	2.388,0	51.509,6	133,1	135,9	141,1	131,1	36.206,8
2006	15	2.542,9	2.505,0	2.532,6	55.896,4	139,4	144,0	149,8	138,8	—
2007	9	2.697,4	2.584,8	2.638,3	55.997,1	142,6	148,6	154,3	143,4	—
2008	-22	2.404,2	2.299,0	2.375,4	42.695,5	140,7	140,4	138,4	142,9	—
2009	-29	1.888,3	1.779,6	1.818,9	28.645,0	131,8	124,7	104,5	145,1	—

(1) Ocupados. Encuesta de Población Activa. Metodología 2.005. A partir de 2.009, se aplica la CNAE 2.000.

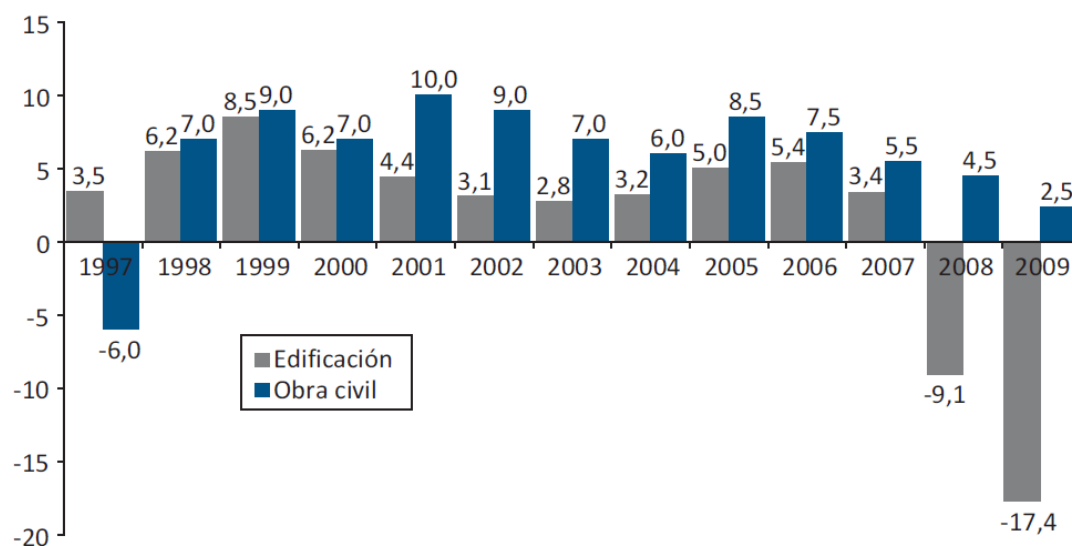
(2) Afiliados SS y Construcción. Serie reconstruida desde 2.001, atendiendo a la CNAE 2.009.

(3) Ocup. Tiemp. Compl. Contabilidad Nacional Trimestral (Volumen encadenado referencia 2.000. Series corregidas de efectos estacionales y de calendario).

(4) Valor trab. realiz. Ministerio de Fomento.

Tabla A.23: Indicadores de la actividad constructora. Periodo 1.990-2.009. (Magnitudes absolutas).

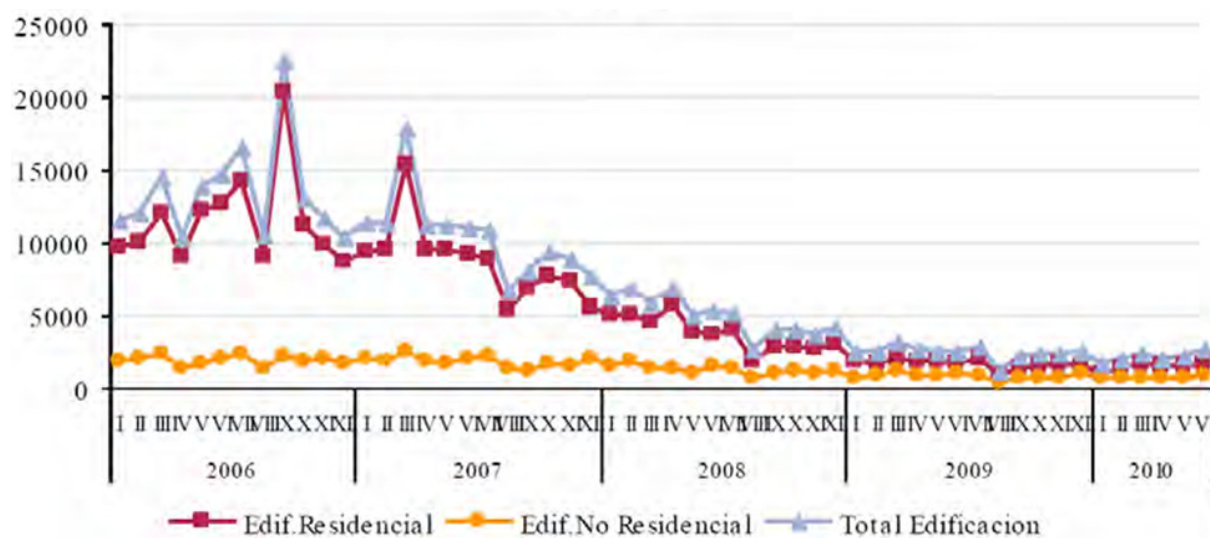
Fuente: Asociación de Empresas Constructoras de Ámbito Nacional (SEOPAN), 2.010.



\*Porcentajes de variación.

Figura A.7: Evolución del crecimiento real de la producción interna.

Fuente: Asociación de Empresas Constructoras de Ámbito Nacional (SEOPAN), 2.010.



\*Miles m².

Figura A.8: Evolución Superficie Visada Nueva a construir según destino.

Fuente: Belarte Rodríguez, Magdalena y Lucía Irusta Aguirre, 2.010.



	miles de viviendas							% Variación		
	2.003	2.004	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	07/06	08/07	09/08
<b>Indicadores de Iniciación:</b>										
<b>Viviendas Iniciadas</b>	<b>623</b>	<b>692</b>	<b>716</b>	<b>760</b>	<b>616</b>	<b>346</b>	<b>159</b>	<b>-19,0%</b>	<b>-43,8%</b>	<b>-54,0%</b>
- Viv. Libres	550	621	636	665	532	255	80	-20,0%	-52,0%	-68,6%
- Viv. Protegidas	73	71	80	95	84	91	79	-12,0%	8,0%	-12,7%
<b>Licencias municipales</b>	<b>471</b>	<b>544</b>	<b>604</b>	<b>735</b>	<b>633</b>	<b>268</b>	<b>130</b>	<b>-13,8%</b>	<b>-57,7%</b>	<b>-51,3%</b>
<b>Visados Colegiales de vivienda</b>	<b>690</b>	<b>740</b>	<b>786</b>	<b>912</b>	<b>689</b>	<b>300</b>	<b>147</b>	<b>-24,4%</b>	<b>-56,5%</b>	<b>-51,1%</b>
- Visados de direcc. de obr. nueva	636	687	730	866	651	265	111	-24,7%	-59,4%	-58,2%
- Visados de ampliación y reforma	54	53	57	46	37	35	36	-18,7%	-7,1%	3,0%
<b>Indicadores de finalización:</b>										
<b>Viviendas Terminadas</b>	<b>508</b>	<b>565</b>	<b>591</b>	<b>658</b>	<b>647</b>	<b>632</b>	<b>425</b>	<b>-1,7%</b>	<b>-2,3%</b>	<b>-32,8%</b>
- Viv. Libres	463	509	529	598	580	564	357	-3,0%	-2,8%	-36,7%
- Viv. Protegidas	46	56	62	60	67	69	69	11,2%	2,2%	0,0%
<b>Certificaciones fin de obra</b>	<b>459</b>	<b>497</b>	<b>524</b>	<b>586</b>	<b>641</b>	<b>615</b>	<b>378</b>	<b>9,5%</b>	<b>-4,1%</b>	<b>-38,5%</b>
<b>Total Viviendas Transmitidas</b>	<b>-</b>	<b>848</b>	<b>901</b>	<b>955</b>	<b>828</b>	<b>775</b>	<b>549</b>	<b>-13,3%</b>	<b>-6,4%</b>	<b>-29,2%</b>
- Viviendas transmitidas nuevas	-	-	295	336	406	326	278	20,8%	-19,6%	-14,8%
- Viviendas transmitidas usadas	-	-	553	565	421	449	271	-25,5%	6,6%	-39,6%

Tabla A.24: Dinamismo de la vivienda en España.

Fuente: Asociación de Empresas Constructoras de Ámbito Nacional (SEOPAN), 2.010.

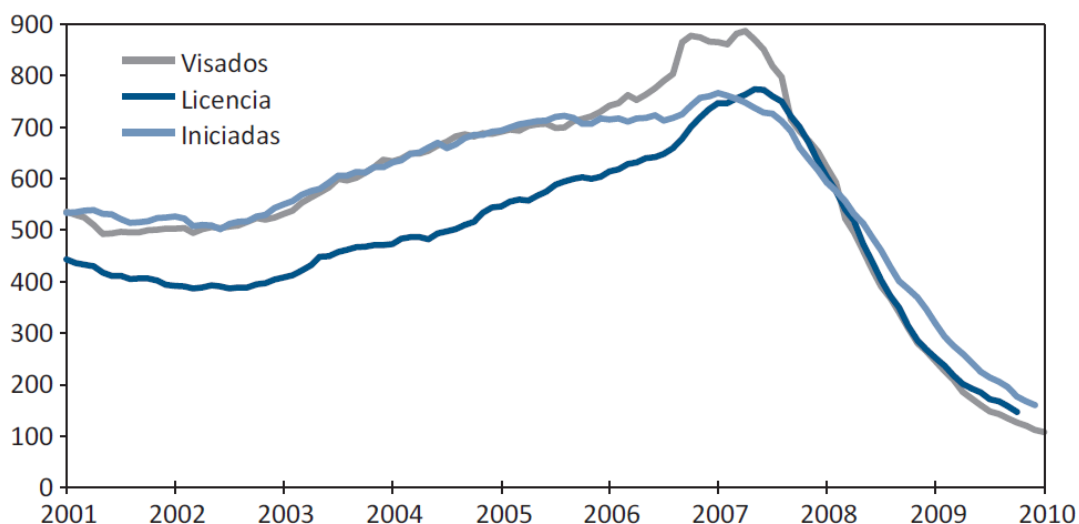


Figura A.9: Evolución de las viviendas iniciadas, visadas y licencias en España.

Fuente: Asociación de Empresas Constructoras de Ámbito Nacional (SEOPAN), 2.010.



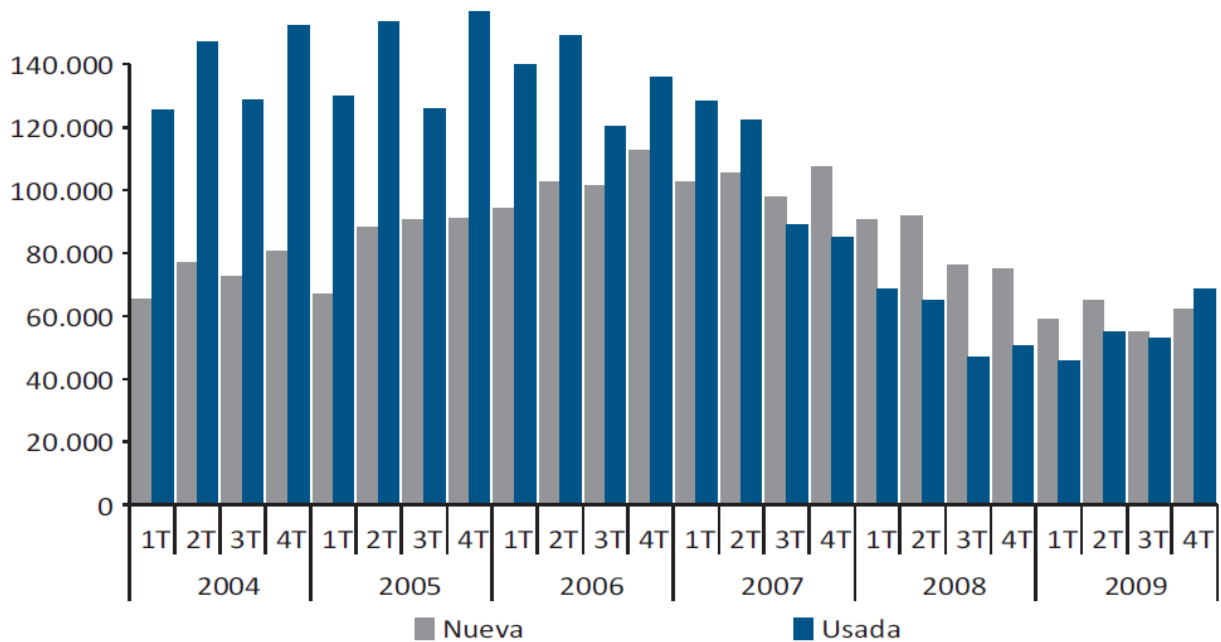


Figura A.10: Transacciones de vivienda nueva y usada.

Fuente: Asociación de Empresas Constructoras de Ámbito Nacional (SEOPAN), 2.010.

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Número de Viviendas visadas (miles):</b>												
Viv. obra nueva	429,8	515,5	531,2	499,2	520,7	631,7	685,0	728,3	865,2	651,2	264,8	110,8
- V. unifamiliares	136,3	158,5	165,4	144,9	145,4	183,4	186,7	193,5	166,0	101,2	53,0	27,1
- V. en bloque	291,2	354,3	365,8	354,3	375,3	448,3	498,3	534,9	699,2	550,1	211,8	83,8
Viv.rehabilitación	22,7	29,7	45,0	46,5	42,9	44,6	42,5	45,9	36,0	29,5	28,9	32,0
<b>Participación (%) de cada tipos de vivienda sobre el total:</b>												
Viv. obra nueva	95,0%	94,6%	92,2%	91,5%	92,4%	93,4%	94,2%	94,1%	96,0%	95,7%	90,2%	77,6%
- V. unifamiliares	30,1%	29,1%	28,7%	26,6%	25,8%	27,1%	25,7%	25,0%	18,4%	14,9%	18,1%	19,0%
- V. en bloque	64,4%	65,0%	63,5%	64,9%	66,6%	66,3%	68,5%	69,1%	77,6%	80,8%	72,1%	58,7%
Viv.rehabilitación	5,0%	5,4%	7,8%	8,5%	7,6%	6,6%	5,8%	5,9%	4,0%	4,3%	9,8%	22,4%

Tabla A.25: Viviendas realizadas en España por tipo.

Fuente: Asociación de Empresas Constructoras de Ámbito Nacional (SEOPAN), 2.010.

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>La vivienda protegida en España (miles):</b>													
V. Prot. iniciadas	66,3	56,3	58,7	46,2	48,8	44,1	72,6	70,6	80,4	95,3	83,9	90,5	79,1
V. Prot. terminadas	75,3	72,2	60,5	53,2	53,0	38,6	45,5	56,0	61,9	60,4	67,1	69,6	68,6
<b>La vivienda protegida en España (variación sobre el año anterior):</b>													
V. Prot. iniciadas	3,9%	-15,1%	4,4%	-21,3%	5,6%	-9,7%	64,8%	-2,8%	13,9%	18,4%	-12,0%	8,0%	-12,7%
V. Prot. terminadas	-7,7%	-4,1%	-16,1%	-12,0%	-0,4%	-27,2%	18,0%	22,9%	10,5%	-2,5%	11,2%	3,7%	-1,5%
<b>La vivienda protegida en España (% total):</b>													
V. Prot. iniciadas	20,4%	13,8%	11,5%	8,7%	9,3%	8,1%	11,7%	10,2%	11,2%	12,5%	13,6%	27,6%	49,6%
V. Prot. Terminad.	25,1%	24,1%	17,0%	12,8%	10,5%	7,4%	9,0%	9,9%	10,5%	9,2%	10,4%	10,8%	16,1%

Tabla A.26: Viviendas protegidas en España.

Fuente: Asociación de Empresas Constructoras de Ámbito Nacional (SEOPAN), 2.010.

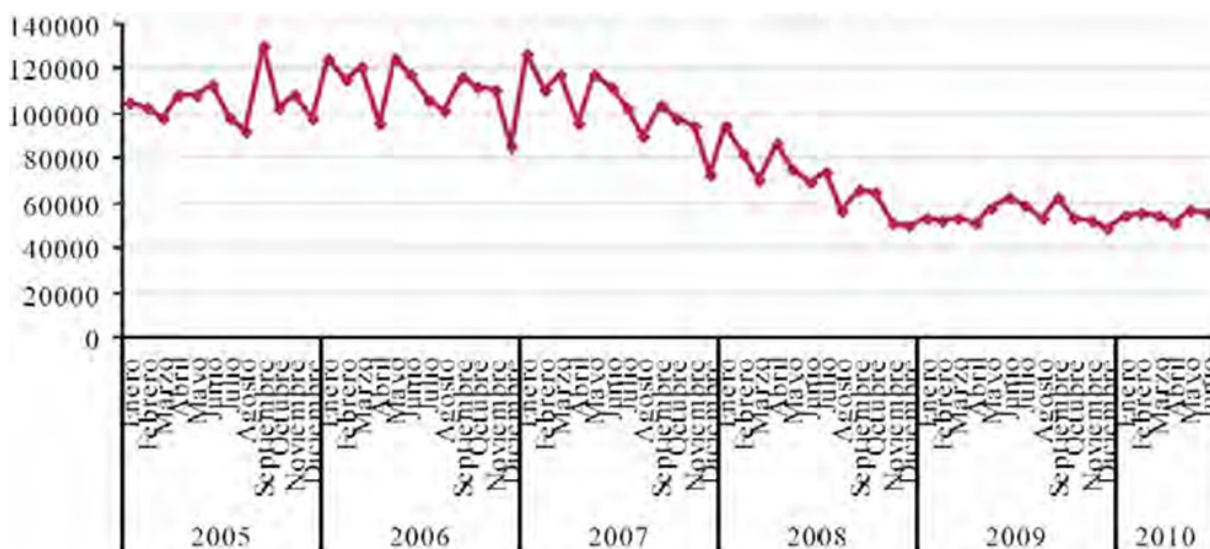


Figura A.11: Número de hipotecas constituidas sobre vivienda.

Fuente: Belarte Rodríguez, Magdalena y Lucía Irusta Aguirre, 2.010.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Superficie de Edificación no residencial iniciada (Miles de m<sup>2</sup> visados por trimestre):</b>										
<b>Total</b>	<b>18.770</b>	<b>21.175</b>	<b>20.856</b>	<b>22.297</b>	<b>20.264</b>	<b>22.083</b>	<b>22.571</b>	<b>21.498</b>	<b>14.862</b>	<b>9.660</b>
Comercial	6.043	7.329	6.436	6.890	6.464	6.931	6.878	6.160	4.104	2.054
Agrario	307	312	357	390	468	400	385	392	375	173
Industrial	4.156	4.776	4.262	4.763	4.623	4.251	3.965	4.399	2.769	1.318
Oficinas	1.879	2.218	3.110	2.722	2.623	2.381	2.341	3.124	2.172	1.338
Turismo y rec.	3.554	3.867	3.392	3.882	2.949	3.557	4.038	3.193	1.693	1.569
Serv. Trans.	917	718	842	960	931	1.587	1.415	1.180	1.135	750
Otros	1.913	1.955	2.458	2.690	2.206	2.972	3.548	3.049	2.614	2.458
<b>Superficie de Edificación no residencial iniciada (Tasa de variación interanual):</b>										
<b>Total</b>	-	<b>12,8%</b>	<b>-1,5%</b>	<b>6,9%</b>	<b>-9,1%</b>	<b>9,0%</b>	<b>2,2%</b>	<b>-4,8%</b>	<b>-30,9%</b>	<b>-35,0%</b>
Comercial	-	21,3%	-12,2%	7,1%	-6,2%	7,2%	-0,8%	-10,4%	-33,4%	-50,0%
Agrario	-	1,6%	14,3%	9,4%	19,8%	-14,4%	-3,7%	1,7%	-4,2%	-53,9%
Industrial	-	14,9%	-10,8%	11,8%	-2,9%	-8,0%	-6,7%	10,9%	-37,1%	-52,4%
Oficinas	-	18,0%	40,2%	-12,5%	-3,6%	-9,2%	-1,7%	33,4%	-30,5%	-38,4%
Turismo y rec.	-	8,8%	-12,3%	14,4%	-24,0%	20,6%	13,5%	-20,9%	-47,0%	-7,3%
Serv. Trans.	-	-21,7%	17,3%	14,0%	-3,0%	70,5%	-10,9%	-16,6%	-3,8%	-33,9%
Otros	-	2,2%	25,8%	9,4%	-18,0%	34,7%	19,4%	-14,1%	-14,3%	-5,9%

Tabla A.27: La evolución de la edificación iniciada de uso no residencial en España.

Fuente: Asociación de Empresas Constructoras de Ámbito Nacional (SEOPAN), 2.010.

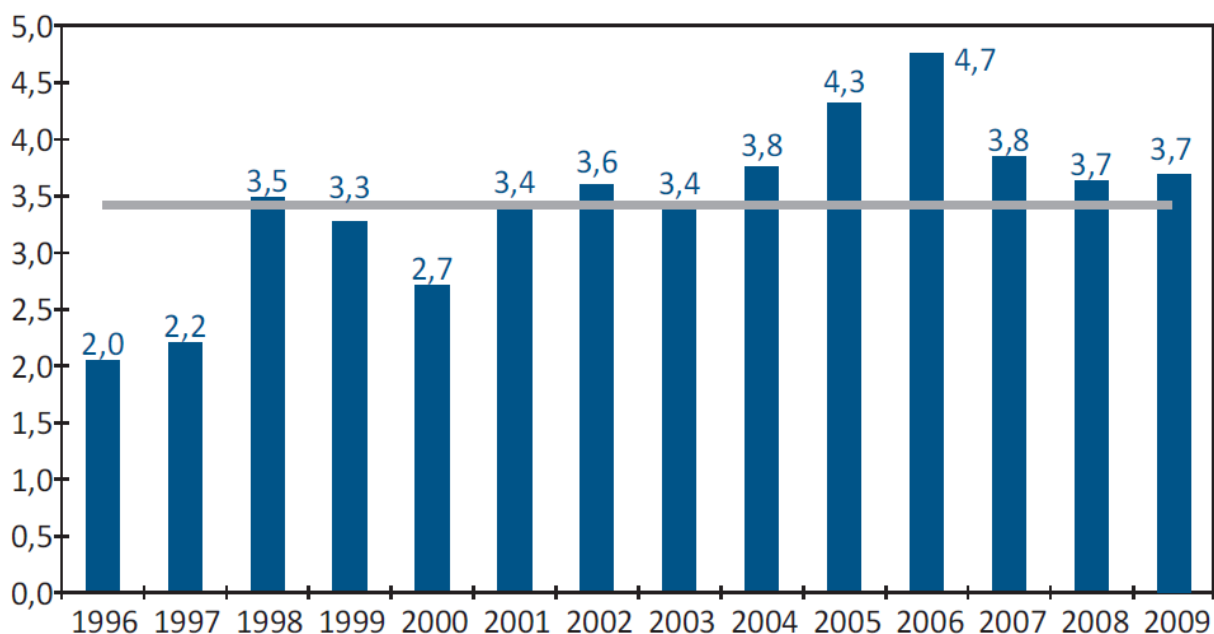


Figura A.12: El protagonismo de la licitación pública (% de participación sobre el PIB).

Fuente: Asociación de Empresas Constructoras de Ámbito Nacional (SEOPAN), 2.010.

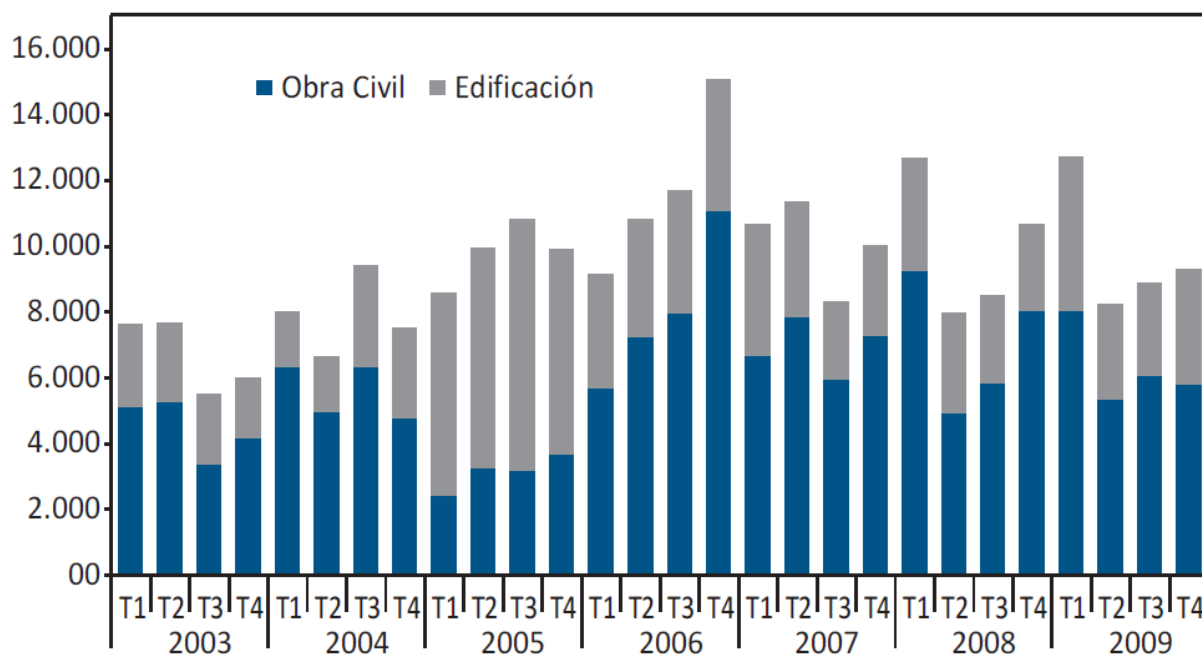


Figura A.13: Licitación trimestral por tipo de obra.

Fuente: Asociación de Empresas Constructoras de Ámbito Nacional (SEOPAN), 2.010.

	Admon General	Admon Autonómica	Admon Local	Obra Civil	Edificación	Total
2000T1	2.384,6	777,3	1.180,1	3.360,1	981,9	4.342,0
2000T2	1.111,4	1.279,5	1.296,1	2.432,3	1.254,7	3.687,0
2000T3	1.123,8	1.565,1	1.207,9	2.498,1	1.398,8	3.896,9
2000T4	2.386,8	1.459,7	1.269,5	3.270,6	1.845,4	5.116,0
2001T1	894,1	1.088,5	1.202,3	1.819,9	1.365,1	3.185,0
2001T2	2.619,3	2.408,1	1.707,1	4.929,2	1.805,3	6.734,6
2001T3	2.682,4	1.923,5	2.080,2	4.444,8	2.241,2	6.686,1
2001T4	3.466,5	1.452,9	1.421,8	4.517,8	1.823,4	6.341,2
2002T1	1.317,2	1.058,8	1.608,5	2.510,2	1.474,4	3.984,6
2002T2	1.227,3	1.744,5	2.038,6	3.105,3	1.905,2	5.010,5
2002T3	3.214,3	3.542,6	1.708,1	6.409,5	2.055,4	8.464,9
2002T4	3.701,7	3.173,9	1.900,6	6.502,8	2.273,4	8.776,2
2003T1	2.644,1	2.895,3	2.099,2	5.108,6	2.530,0	7.638,6
2003T2	3.407,2	2.293,5	1.955,3	5.282,2	2.373,8	7.656,0
2003T3	2.657,3	1.726,3	1.128,3	3.376,2	2.135,6	5.511,8
2003T4	2.636,9	2.052,8	1.311,3	4.181,2	1.819,8	6.001,0
2004T1	4.641,2	1.812,8	1.569,3	6.337,4	1.685,8	8.023,2
2004T2	1.555,5	1.753,7	3.343,2	4.980,6	1.671,9	6.652,5
2004T3	2.404,5	4.366,4	2.643,8	6.353,7	3.061,0	9.414,7
2004T4	1.998,5	2.704,1	2.827,1	4.783,4	2.746,3	7.529,7
2005T1	2.226,0	2.649,8	3.689,5	2.412,9	6.152,4	8.565,2
2005T2	2.814,9	3.222,1	3.927,4	3.268,2	6.696,1	9.964,3
2005T3	3.476,0	3.242,2	4.096,4	3.207,8	7.606,7	10.814,5
2005T4	3.271,8	3.112,8	3.527,3	3.672,9	6.239,0	9.911,9
2006T1	2.117,4	3.695,1	3.326,2	5.709,5	3.429,2	9.138,7
2006T2	4.044,6	3.317,7	3.452,9	7.252,2	3.562,9	10.815,1
2006T3	3.708,3	4.280,1	3.686,7	7.984,6	3.690,6	11.675,2
2006T4	5.897,3	4.756,9	4.418,2	11.073,2	3.999,1	15.072,3
2007T1	3.382,9	3.627,1	3.676,0	6.703,8	3.982,2	10.686,0
2007T2	4.843,2	3.498,9	3.012,3	7.863,8	3.490,6	11.354,4
2007T3	3.812,7	2.517,4	1.967,5	5.950,9	2.346,7	8.297,6
2007T4	4.244,0	3.485,1	2.287,8	7.299,0	2.717,8	10.016,8
2008T1	6.411,4	4.060,3	2.204,9	9.270,2	3.406,4	12.676,7
2008T2	2.013,4	3.587,6	2.358,2	4.955,3	3.004,0	7.959,3
2008T3	2.866,4	2.921,1	2.716,0	5.854,0	2.649,6	8.503,6
2008T4	6.010,8	2.464,2	2.197,5	8.027,1	2.645,4	10.672,5
2009T1	2.083,0	3.480,8	7.136,7	8.061,7	4.638,7	12.700,4
2009T2	2.521,4	2.598,2	3.103,0	5.346,0	2.876,6	8.222,6
2009T3	2.789,3	3.542,3	2.550,1	6.062,0	2.819,7	8.881,7
2009T4	4.826,7	2.335,7	2.133,3	5.801,5	3.494,1	9.295,7

\*Millones de euros.

Tabla A.28: Licitación trimestral de obra pública por agentes y tipos de obra en España.

Fuente: Asociación de Empresas Constructoras de Ámbito Nacional (SEOPAN), 2.010.





## ANEXO B

## B.1 ANÁLISIS DE LOS DETERMINANTES DE IDE DE LAS EMPRESAS

El Banco de España en su informe anual de 2.007 “Balanza de pagos y posición de inversión internacional de España” presentó un análisis de los determinantes a nivel de empresa de las decisiones de inversión exterior directa. En el mismo se combina la base de datos de la Balanza de Pagos, que contiene información sobre todas las empresas que realizan operaciones de IDE en el exterior, y la de la Central de Balances, que proporciona información sobre las características de un número elevado de empresas no financieras. El período de análisis se reduce a los años 2.003-2.006, para los que se dispone de información común a ambas bases de datos (Solo se ha considerado la IDE materializada en forma de acciones y participaciones en el capital. Asimismo, se han eliminado del análisis las Empresas de Tenencia de Valores Extranjeros (ETVE) y las empresas financieras, para las que no se dispone de información en la Central de Balances). En la Tabla B.1 se presentan algunos indicadores sobre la representatividad de la muestra de empresas que realizan operaciones de IDE en el exterior y que están en Central de Balances, sobre el total de la población de empresas no financieras que invierte en el exterior. Se observa un elevado grado de cobertura, ya que la muestra de 868 empresas representa el 75% del total de la IDE, y una elevada representatividad por tipo de sector de actividad (Los sectores mejor representados son el de Producción y distribución de energía y el de Transporte y comunicaciones, ya que son empresas grandes que colaboran con la Central de Balances, y el de Manufacturas. Por el contrario, las Actividades inmobiliarias y los Servicios empresariales, por la exclusión de las ETVE de la muestra, y las Actividades agrícolas y Resto de actividades, de menor importancia relativa en el total, están poco representados en la muestra). Asimismo, conviene destacar el peso en la muestra de las empresas de menos de 200 trabajadores, un 36% del total.

CNAE	PORCENTAJE DE REPRESENTATIVIDAD	DISTRIBUCIÓN POR RAMAS DE ACTIVIDAD DEL VALOR DE LA IED		DISTRIBUCIÓN POR TAMAÑOS DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA QUE HACEN IED	
	VALOR DE LA IED MUESTRAL SOBRE BALANZA DE PAGOS	BALANZA DE PAGOS	MUESTRA	MENOS DE 200	MÁS DE 200
Agricultura, ganadería y pesca	14,9	0,1	0,0	93,0	7,0
Industrias extractivas	74,2	3,4	3,3	60,0	50,0
Industria manufacturera	74,9	26,9	26,8	29,8	70,2
Construcción	56,9	4,3	3,2	32,0	68,0
Producción y distribución de energía	84,5	7,1	8,0	24,2	75,8
Comercio y reparación	59,6	6,2	4,9	42,9	57,1
Hostelería	60,6	1,0	0,8	16,7	83,3
Transporte y comunicaciones	98,8	30,2	39,8	38,8	61,2
Actividades inmobiliarias y servicios empresariales	52,0	18,0	12,5	43,6	56,4
Resto	13,9	3,0	0,6	44,0	56,0
TOTAL	75,0	100,0	100,0	35,7	64,3

Tabla B.1: Representatividad de la muestra en relación con la estadística de balanza de pagos.

Fuente: Banco de España, 2.008.

Con el propósito de explorar las características de las empresas que realizan operaciones de inversión directa en el exterior, se ha estimado un modelo Probit, donde la variable dependiente toma el valor 1 si la empresa invierte en el exterior en el período 2.003-2.006 y 0 en caso contrario. La selección de las variables que según la teoría de la internacionalización de la empresa influyen sobre la probabilidad de que una empresa acometa proyectos de IDE en el exterior ha venido condicionada por la información disponible en la Central de Balances. Estas variables son: i) el tamaño, aproximado por el número de empleados, en tanto que es

necesario un tamaño mínimo para acometer la inversión; ii) la capacidad organizativa, que con frecuencia se aproxima por el número de años de existencia de la empresa; iii) la experiencia internacional, medida por una variable dicotómica que toma el valor 1 si la empresa invierte y 0 en caso contrario, aunque también se consideró una medida de intensidad exportadora, medida como las exportaciones sobre las ventas totales; iv) la ratio capital físico por trabajador; v) la capacidad tecnológica, medida como los gastos en I+D y los pagos por transferencia de tecnología sobre el total de ventas de la empresa, como proxy de la intensidad innovadora; vi) el grado de cualificación del capital humano, aproximada como el porcentaje de directivos sobre el total de empleados. No obstante, estas dos últimas variables solo están disponibles para las empresas de más de 100 trabajadores. Por ello, para poder utilizar todas las empresas de la muestra se definieron dos variables alternativas que aproximan de manera más indirecta los activos intangibles de la empresa, esto es, el inmovilizado inmaterial neto por trabajador y el porcentaje de empleo temporal; vii) la presencia de capital extranjero en la empresa, por actuar como canal de transmisión de experiencia en los mercados exteriores y de conocimientos tecnológicos; viii) la facilidad de acceso a financiación ajena, aproximada por una variable dicotómica que toma valor 1 si cotiza en bolsa y 0 en caso contrario; y, finalmente, ix) el grado de concentración o competencia, medido por la cuota de mercado que poseen las cinco empresas más importantes en cada sector.

Los resultados de la estimación se presentan en la Tabla B.2. El ejercicio se ha realizado para la muestra amplia, para la que no se dispone de información directa sobre las variables que aproximan los activos intangibles de la empresa (4.747 empresas, de las que 792 realizan IDE), y para una muestra reducida, para la que sí está disponible dicha información (1.598 empresas, de las que 574 realizan IDE). Para cada una de estas muestras, en la columna primera se presenta el impacto marginal que tiene el aumento de una unidad marginal de la variable independiente correspondiente sobre la decisión de invertir en el exterior, y en la segunda, el grado de significatividad de cada variable.

DETERMINANTES	MUESTRA TOTAL		MUESTRA REDUCIDA	
	EFEECTO	T-RATIO	EFEECTO	T-RATIO
Tamaño	0,1	20,6	0,1	11,2
Experiencia	0,0	-0,8	0,0	-0,2
Experiencia internacional	0,1	8,0	0,2	6,3
Intensidad exportadora	—	—	—	—
Ratio capital físico por trabajador	0,0	2,8	0,0	2,7
Ratio de inmovilizado inmaterial por trabajador	0,0	6,4	—	—
Intensidad innovadora	—	—	0,0	1,8
Ratio de temporalidad	0,0	-2,6	—	—
Cualificación del trabajo	—	—	0,0	2,4
Cotiza en bolsa	0,4	8,8	0,3	5,5
Participación del capital extranjero	0,1	5,6	0,1	3,1
Penetración de importaciones del sector	—	—	—	—
Grado de concentración del sector	-0,2	-1,5	-0,7	-1,8
PRO MEMORIA				
Porcentaje de acierto	86,2%		72,3%	
LR chi2	1.142,0		349,1	
Pseudo R cuadrado	0,3		0,2	
NÚMERO DE OBSERVACIONES EFECTIVAS				
Invierten	792,0		574,0	
Total	4.747,0		1.598,0	

\*Modelo Probit. Todas las regresiones incluyen una constante y dummies sectoriales. Para facilitar la interpretación de los coeficientes se presenta la influencia de cada variable sobre la probabilidad de invertir en el exterior, esto es, los efectos marginales evaluados en la media.

Tabla B.2: Resultados de la estimación para el total sectores.

Fuente: Banco de España, 2.008.



De acuerdo con los resultados obtenidos para el conjunto de los sectores, el tamaño, la experiencia en la actividad exportadora, la presencia de capital extranjero en la estructura de propiedad de la empresa y el hecho de que cotice en bolsa son las variables que más incidencia tienen sobre la probabilidad de invertir en el exterior.

En cambio, los años de vida de la empresa no tienen un impacto significativo, lo que podría estar relacionado con que, en el período 2.003-2.006, la IDE se ha caracterizado por su diversificación geográfica y sectorial, y, en consecuencia, la experiencia en el mercado local pierde relevancia. La relación capital-trabajo y los indicadores de cualificación del capital humano también tienen, como cabría esperar, una incidencia positiva sobre la probabilidad de invertir en el exterior. En cambio, un resultado algo sorprendente de las estimaciones es que el esfuerzo tecnológico no resulta significativo cuando se aproxima mediante los gastos en I+D y los pagos por transferencia de tecnología realizados por la empresa. Sin embargo, el hecho de que la ratio de inmovilizado inmaterial por trabajador sea significativa y las dificultades para aproximar el esfuerzo tecnológico en algunas de las empresas de la muestra sugieren interpretar con cautela este resultado. Finalmente, el grado de concentración sectorial tiene un impacto negativo, pero no significativo sobre la probabilidad de invertir en el exterior, lo que podría estar ligado, al igual que en el caso del tamaño, al grado de diversificación de la IDE en esos años (Banco de España, 2.008).



## B.2 ORIGEN DE LA CRISIS ECONÓMICO-FINANCIERA MUNDIAL

FUENTE: López La Rosa, Romina, (2.010), *Tercer aniversario 'subprime'. El Mundo*. (30/07/2010)

“Hace tres años, en agosto de 2007, comenzó todo. O más precisamente, empezó a desencadenarse la serie de acontecimientos que desembocarían en la mayor crisis financiera y económica del mundo desde la posguerra, de la mano de un sector en un principio inesperado, las hipotecas.

Las autoridades llevaban años afirmando que no existía una 'burbuja inmobiliaria', pero ya desde principios de 2007 algunos medios y expertos venían alertando en EEUU y otros países sobre las hipotecas 'subprime' o de alto riesgo, otorgadas a clientes de baja solvencia y por tanto con intereses altos y un mayor peligro de impago.

De pronto, ante la subida de las tasas de interés y el aumento de la morosidad, se multiplicaron los signos de alarma y quedó al descubierto la alta exposición de los bancos, fondos de pensión y de inversión a este tipo de hipotecas. En 2006 había habido en EEUU 1,2 millones de ejecuciones de hipotecas por falta de pago.

La reacción inmediata fue la contracción del crédito ('credit crunch'), es decir los bancos dejaron de prestarse dinero en medio de un clima de enorme desconfianza, lo que obligó a los bancos centrales a intervenir de forma masiva.

El décimo banco hipotecario estadounidense, American Home Mortgage, anunció el despido de todo su personal el 4 de agosto y la quiebra el día 6. Pocos días más tarde se conocerían los enormes problemas de National City, por entonces la sexta entidad norteamericana en volumen de hipotecas.

Ya por esas fechas la crisis se trasladó a Europa, con el banco alemán IKB, que debió ser rescatado por una entidad estatal por su exposición a inversiones en hipotecas 'subprime', mientras que el 9 de agosto el banco francés BNP Paribas anunció que no podía tomar dinero de dos de sus fondos por falta de liquidez en el mercado.

El Banco Central Europeo (BCE) se vio obligado a inyectar 95.000 millones de euros en el mercado bancario para mejorar la liquidez, y la Fed estadounidense aportó 24.000 millones de dólares, a los que les siguieron más en las semanas siguientes. También debieron salir a la palestra el Banco de Japón, el

En septiembre, el propio presidente de la Fed, Alan Greenspan, que siempre había negado la 'burbuja', tuvo que reconocer que se había equivocado. Las autoridades se apresuraron a decir que la crisis estaba bajo control y que serviría para sanear el mercado inmobiliario, pero a más tardar la quiebra del banco de inversiones Lehman Brothers un año después, que desató ya la crisis en todo su esplendor, les quitó la razón.

A diferencia de las pasadas décadas, se trataba esta vez de una crisis originada y que afectaba sobre todo al mundo desarrollado, hecho que causó comentarios satisfactorios de líderes de países emergentes, que a día de hoy siguen siendo los que impulsan la recuperación económica.

Hay varias causas de la 'burbuja inmobiliaria'. Por una parte que el 'ladrillo' siempre ha sido considerado una inversión segura en tiempos de incertidumbre tras la caída de las '.com' a principios del milenio y los atentados terroristas del 11 de septiembre.

El clima de incertidumbre obligó a los bancos centrales a bajar los tipos de interés a niveles inusualmente bajos, lo que generó una gran liquidez. El negocio de las hipotecas 'subprime', que se traspasaban de los bancos a fondos en muchos casos sin que los implicados supieran el verdadero riesgo que estaban asumiendo, hizo el resto.

#### España, la gran damnificada.

Mientras que en el mundo en desarrollo y emergente el escaso crédito hipotecario hizo imposible una situación semejante, la crisis está siendo muy dura con España, un país particularmente afectado.

En los últimos dos años han desaparecido el 23% de las constructoras españolas, 170.000 empresas, algunas de ellas protagonistas de las mayores quiebras de la historia del país. El parón en la construcción, al que se suman los recortes del gobierno en las infraestructuras para reducir el déficit, ha contribuido en gran medida a la elevada tasa de desempleo, que llega al 20%.

"La primera fase de la crisis, la 'subprime', ya ha sido superada en los balances de los bancos. En la segunda fase, la caída de la coyuntura, hay señales de recuperación. Pero no veo que podamos bajar la guardia en la tercera fase, el enorme endeudamiento de los Estados. Aquí hay problemas estructurales", resumió la actual situación el catedrático de Economía de la Frankfurt School of Finance and Management, Martin Faust.

Faust está convencido de que pasará tiempo todavía para que los mercados vuelvan a tener liquidez de su principal moneda: la confianza. "Siempre quedará algo de desconfianza tras esta crisis".

## B.3 SITUACIÓN ECONÓMICA DE LAS PYME EN 2.008

FUENTE: CEPYME, (2.008), *Informe del Observatorio de situación económica de la pyme, junio 2.008*.

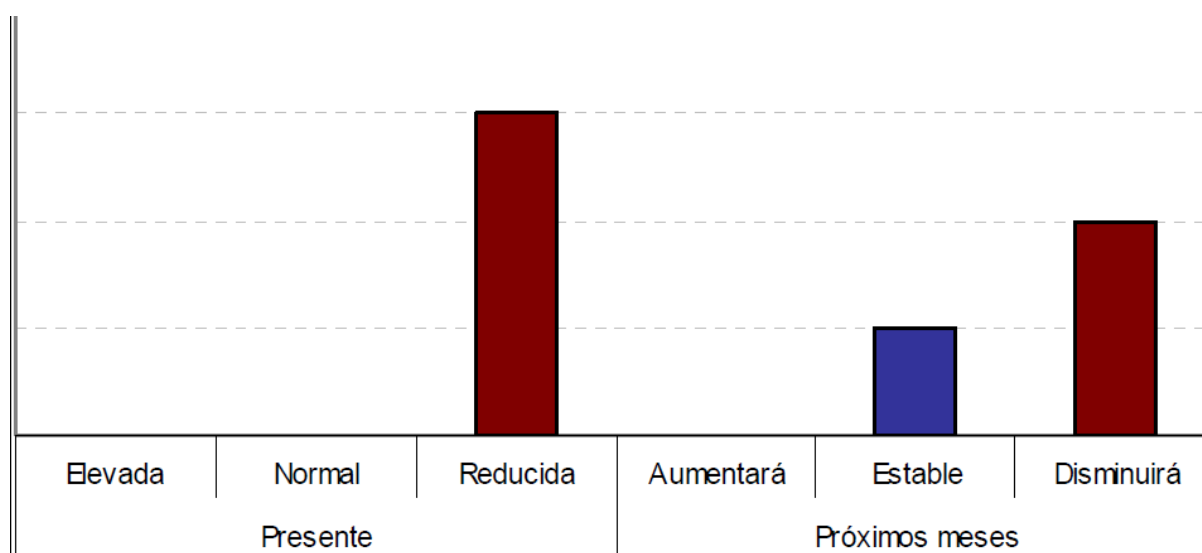


Figura.B.1: Situación y evolución esperada de la cartera de pedidos.

Fuente: Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME), 2.008.

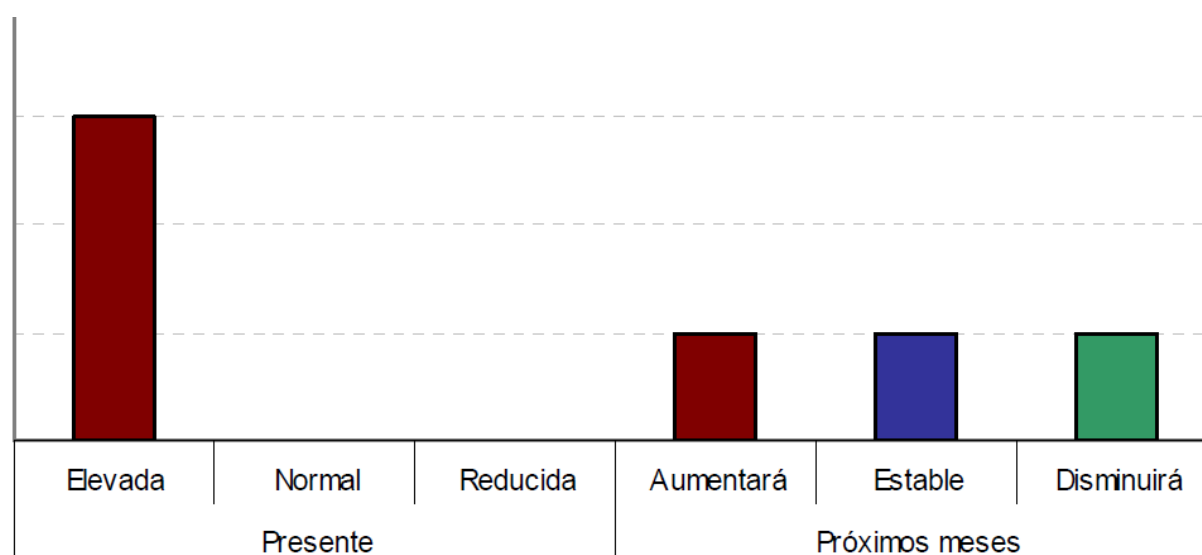


Figura B.2: Valoración sobre la situación presente y evolución esperada de las existencias.

Fuente: Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME), 2.008.

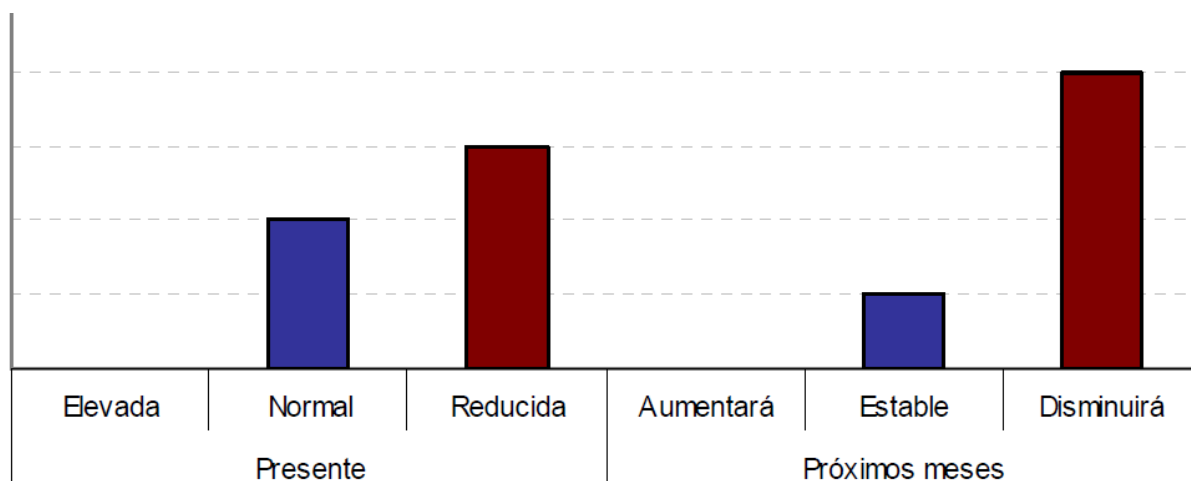


Figura B.3: Valoración sobre la situación presente y evolución esperada de la producción.

Fuente: Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME), 2.008.

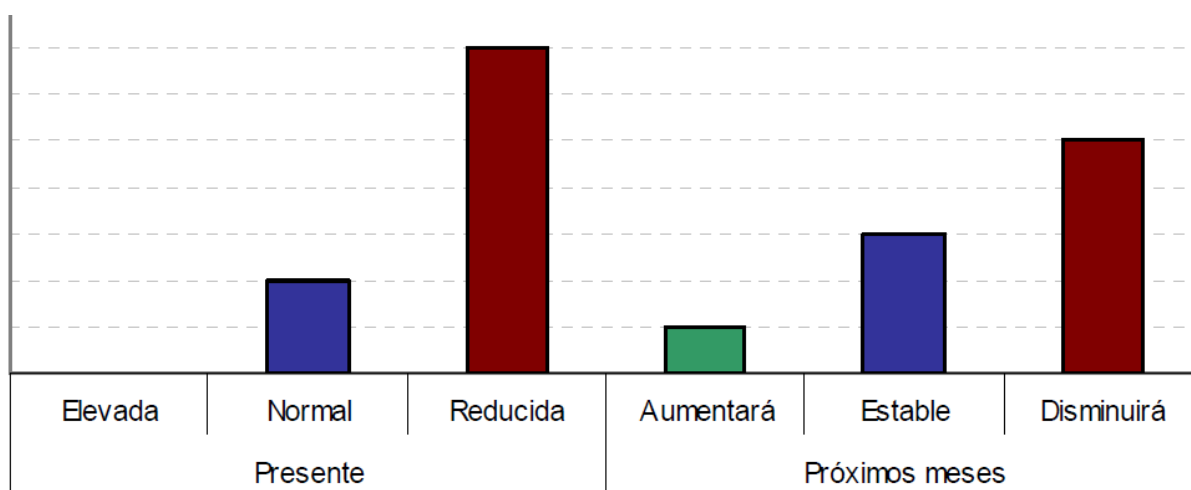


Figura B.4: Valoración sobre la situación presente y evolución esperada de las ventas.

Fuente: Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME), 2.008.

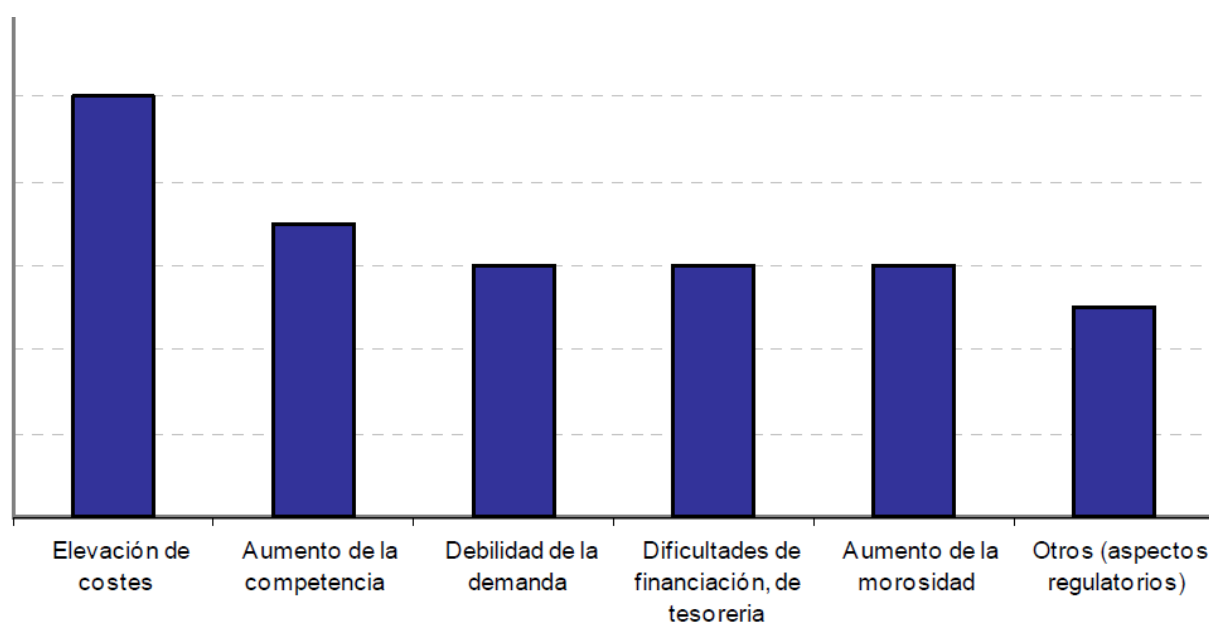


Figura B.5: Valoración sobre los factores que han impedido o limitado la actividad de las Pymes.

Fuente: Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME), 2.008.

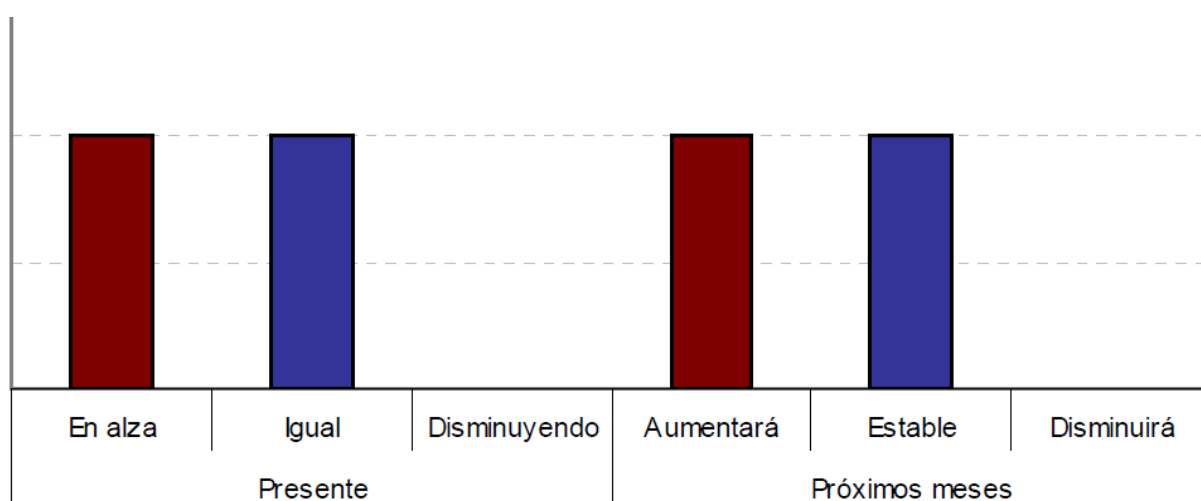


Figura B.6: Valoración sobre la situación presente y evolución del coste laboral.

Fuente: Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME), 2.008.

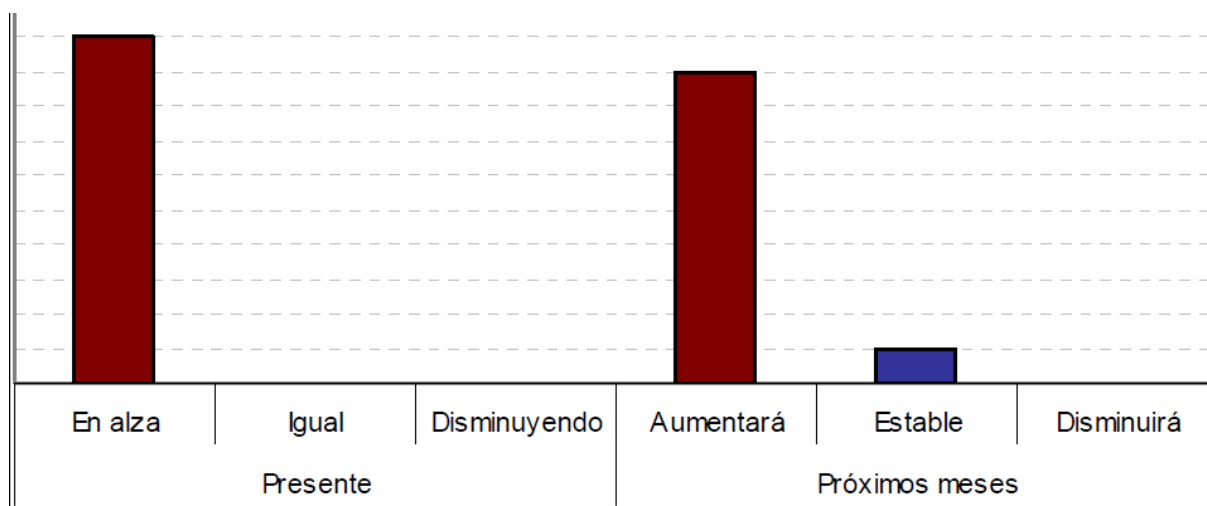


Figura B.7: Valoración sobre la situación presente y evolución del coste de las materias primas y bienes intermedios.

Fuente: Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME), 2.008.

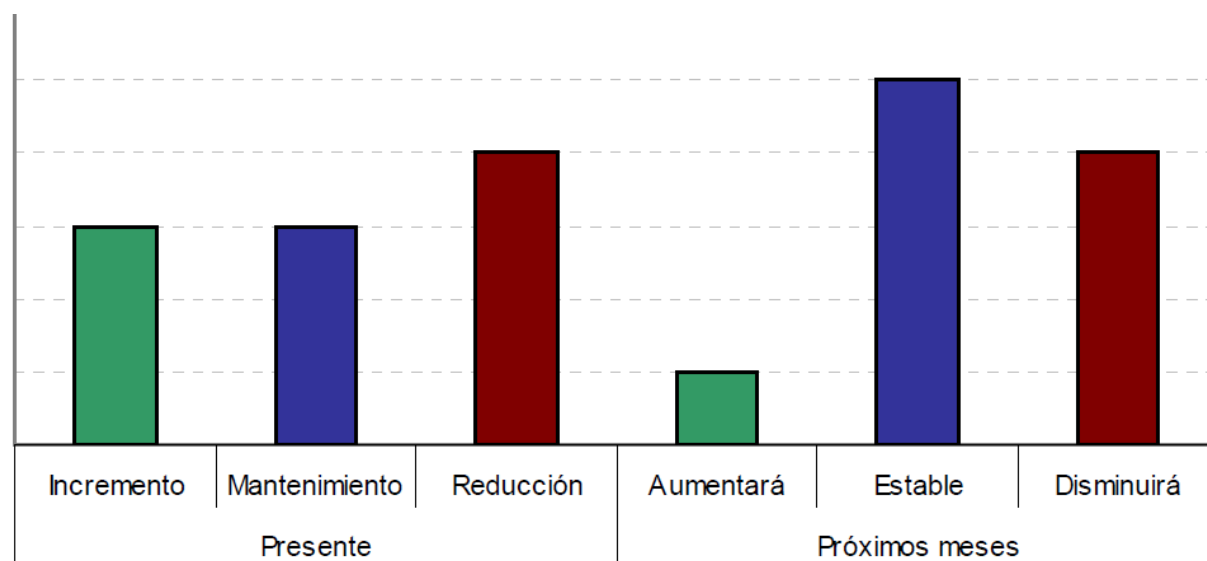


Figura B.8: Valoración sobre la situación presente y evolución de los precios de venta.

Fuente: Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME), 2.008.



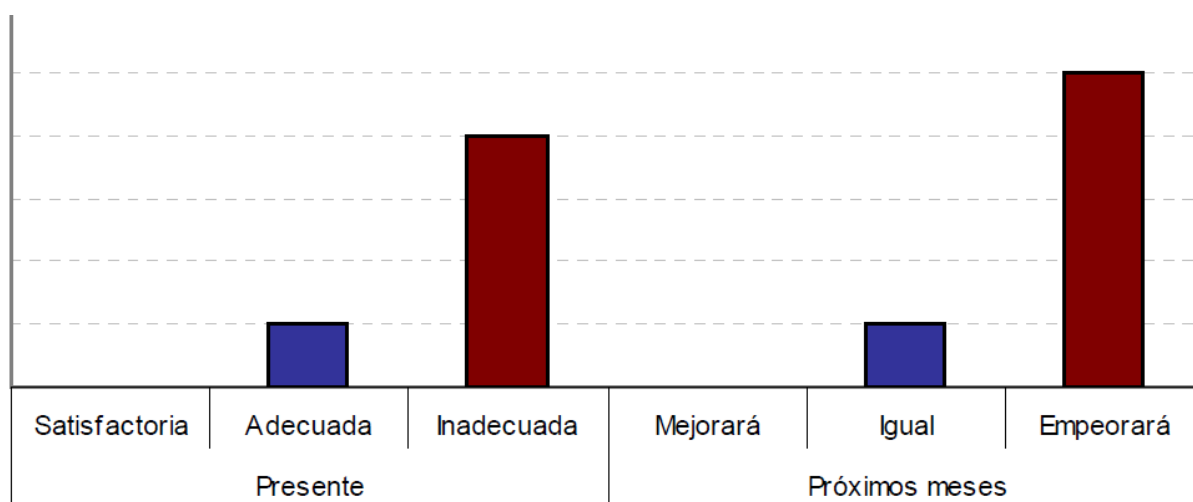


Figura B.9: Valoración sobre la situación financiera.

Fuente: Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME), 2.008.

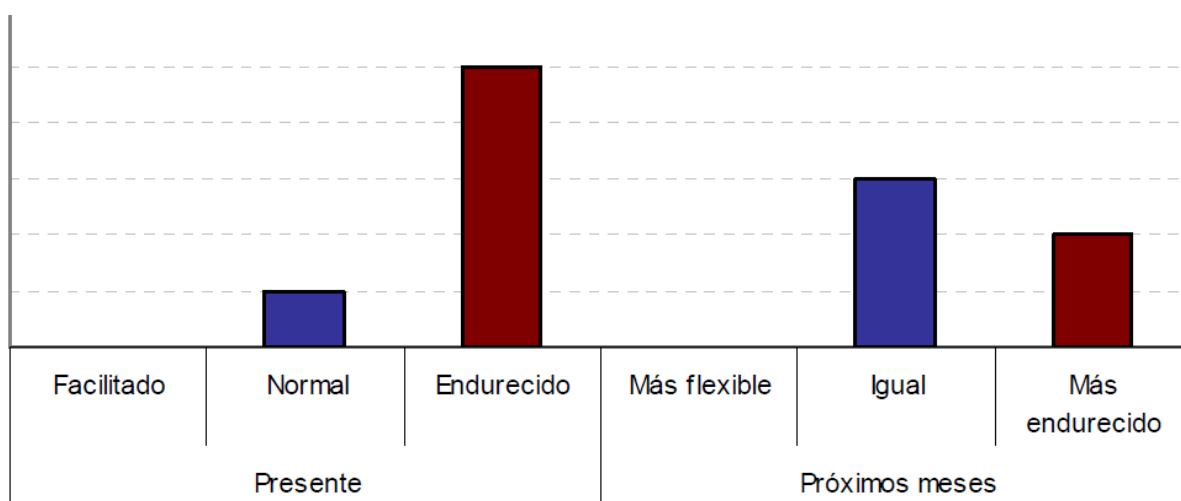


Figura B.10: Valoración sobre el acceso al crédito.

Fuente: Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME), 2.008.



#### B.4 ACCESO DE LAS PYME A LA FINANCIACIÓN AJENA

FUENTE: Centro de Estudios Económico Tomillo (CEET), (2.010), *Encuesta sobre el acceso de las pymes a la financiación ajena. Resultados tercer trimestre de 2.010*. Consejo Superior de Cámaras de Comercio.

El Consejo Superior de Cámaras realiza una encuesta sobre el acceso de las pymes a la financiación ajena. La última encuesta es del tercer trimestre del año 2010, el universo total de las pymes sobre el que se ha realizado la encuesta es de 1.583.000 empresas, aquellas que tienen entre 1 y 249 trabajadores. Se realiza con una selección aleatoria de 400 pymes a las que se le realiza una entrevista telefónica personal (no sistema CATI). Los datos de esta encuesta se muestran a continuación.

Una gran parte de las pymes españolas (el 75,3%, 1.192.000 compañías) ha intentado acceder a financiación externa en el tercer trimestre de 2.010 (Figura B.11).

Respecto a principios de 2.009 se ha reducido en más de 5 puntos el porcentaje de pymes que han intentado acceder a financiación ajena.

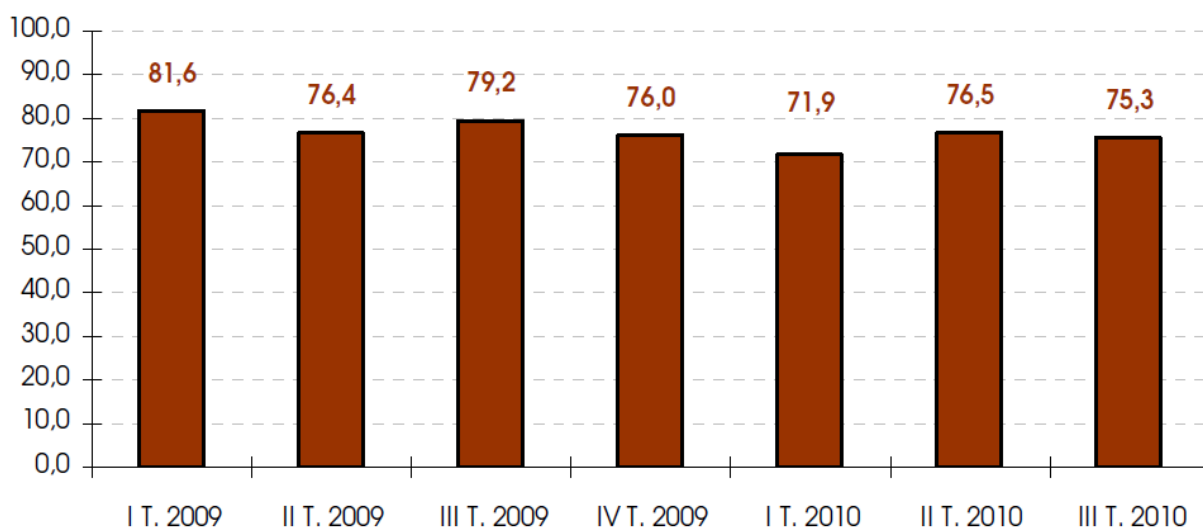


Figura B.11: Porcentaje de pymes que han intentado acceder a la financiación ajena.

Fuente: Centro de Estudios Económico Tomillo (CEET), 2.010.

El 85,8% de las pymes (1.023.000) que se ha dirigido a entidades financieras en el tercer trimestre de 2.010 (Esta cifra incluye un 6,8% de pymes (80.000) que están a la espera de respuesta de su entidad financiera. Este porcentaje fue del 7,8% a finales de 2.009, con un promedio en el conjunto del año 2.009 del 8,5%.) ha tenido problemas para acceder a la financiación (Figura B.12 página siguiente), el porcentaje más elevado desde que se realiza esta encuesta (primer trimestre de 2.009).

De las pymes con problemas constatados para acceder a la financiación, el 12,7% finalmente no ha obtenido financiación externa (119.000), más de un punto porcentual que a finales del 2.009.

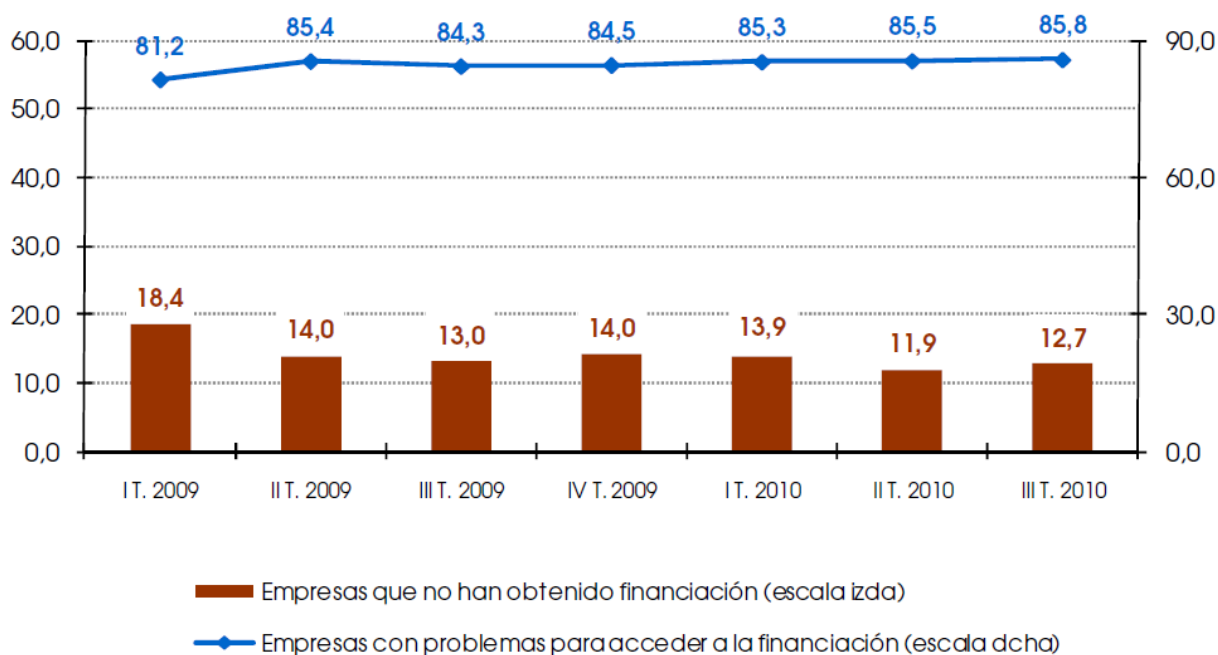


Figura B.12: Porcentaje de Pymes que han tenido problemas en el acceso a la financiación.

Fuente: Centro de Estudios Económico Tomillo (CEET), 2.010.

Entre las pymes que han acudido a entidades financieras en los últimos tres meses de 2.010 (1.192.000):

- Para el 33,5% (399.000 empresas) el volumen de financiación se ha reducido (Figura B.13).

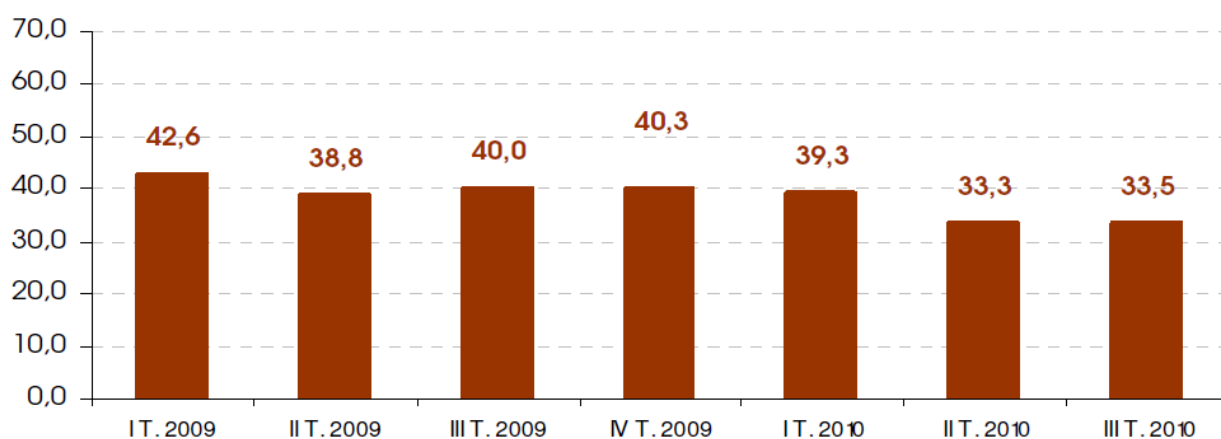


Figura B.13: Porcentaje de pymes que han experimentado una reducción en el volumen de financiación ofrecido.

Fuente: Centro de Estudios Económico Tomillo (CEET), 2.010.

- Para el 62,3% de las empresas (742.000 pymes) se ha incrementado el coste de financiación (tipo de interés) en el último trimestre (Figura B.14).

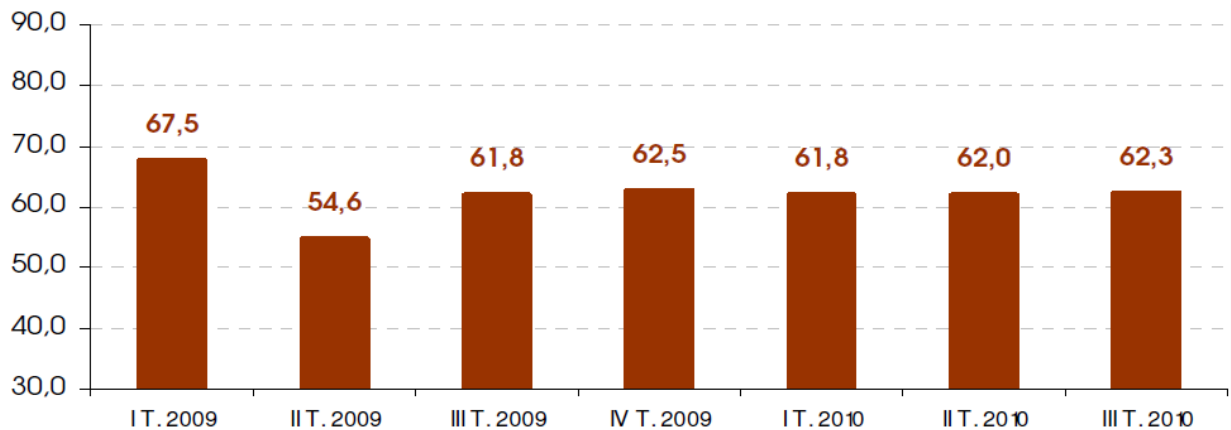


Figura B.14: Porcentaje de pymes que han experimentado un aumento del coste de la financiación ajena.

Fuente: Centro de Estudios Económico Tomillo (CEET), 2.010.

- En cuanto a otros costes:
  - Para el 67,8% (808.000 empresas) los gastos y comisiones se han encarecido respecto al trimestre anterior (Figura B.15).

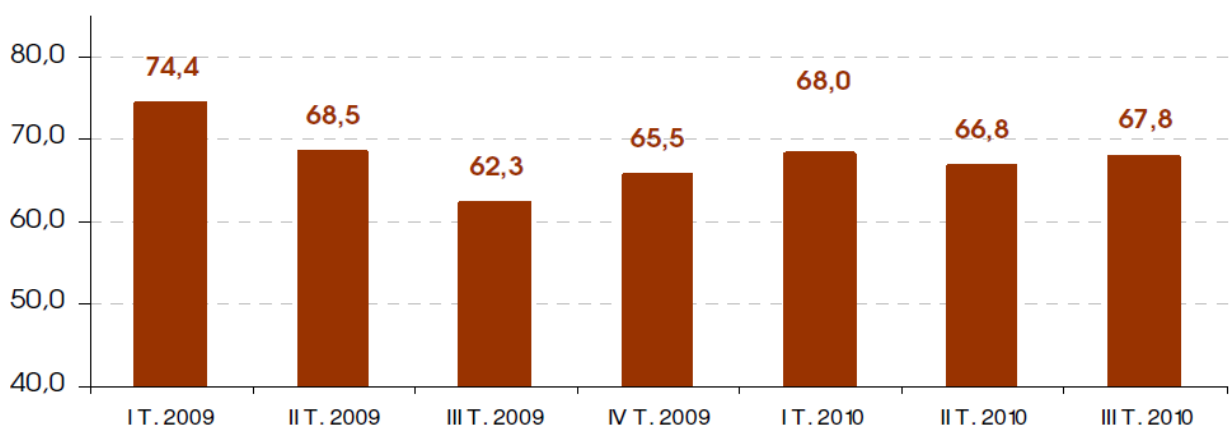


Figura B.15: Porcentaje de pymes que han experimentado un encarecimiento en los gastos y comisiones soportadas.

Fuente: Centro de Estudios Económico Tomillo (CEET), 2.010.

- Para el 82,3% de las pymes (981.000 compañías) han aumentado las exigencias de garantías y avales. De este grupo de pymes, al 46,2%, 453.000 empresas se le ha requerido garantía de carácter personal (Figura B.16).

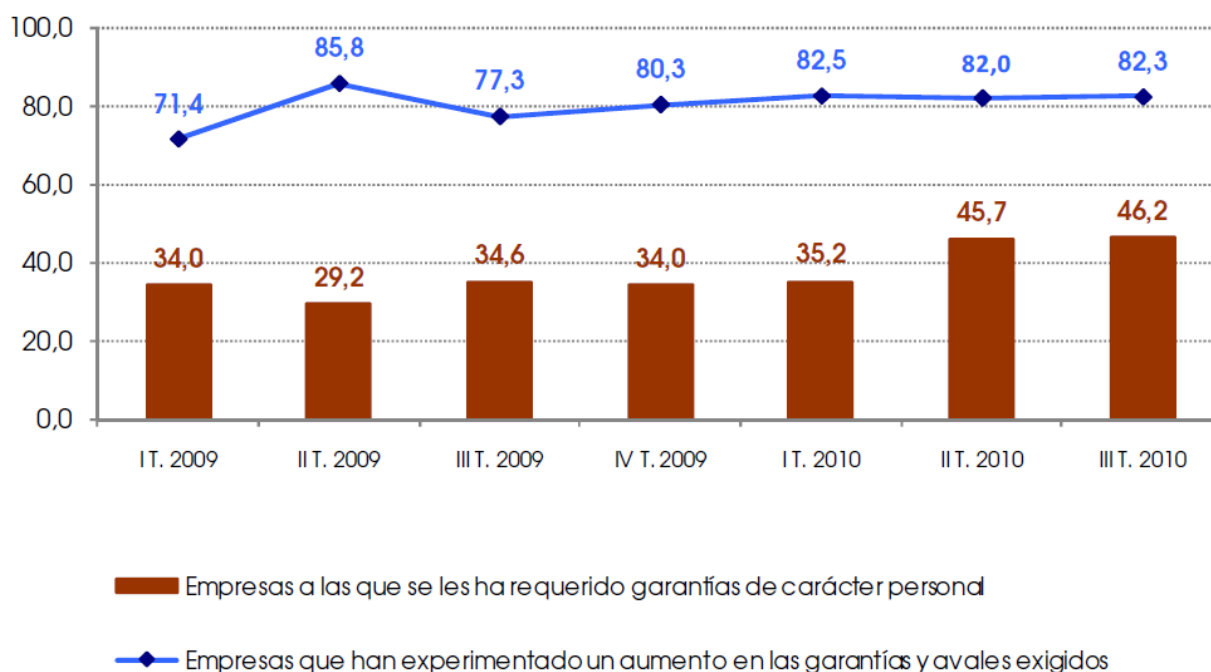


Figura B.16: Porcentaje de pymes que han experimentado un aumento en las garantías y avales exigidos.

Fuente: Centro de Estudios Económico Tomillo (CEET), 2.010.

- Para el 46,8% (557.000 empresas) se ha dilatado el plazo de la respuesta de la entidad financiera a su solicitud en los últimos tres meses (Figura B.17).

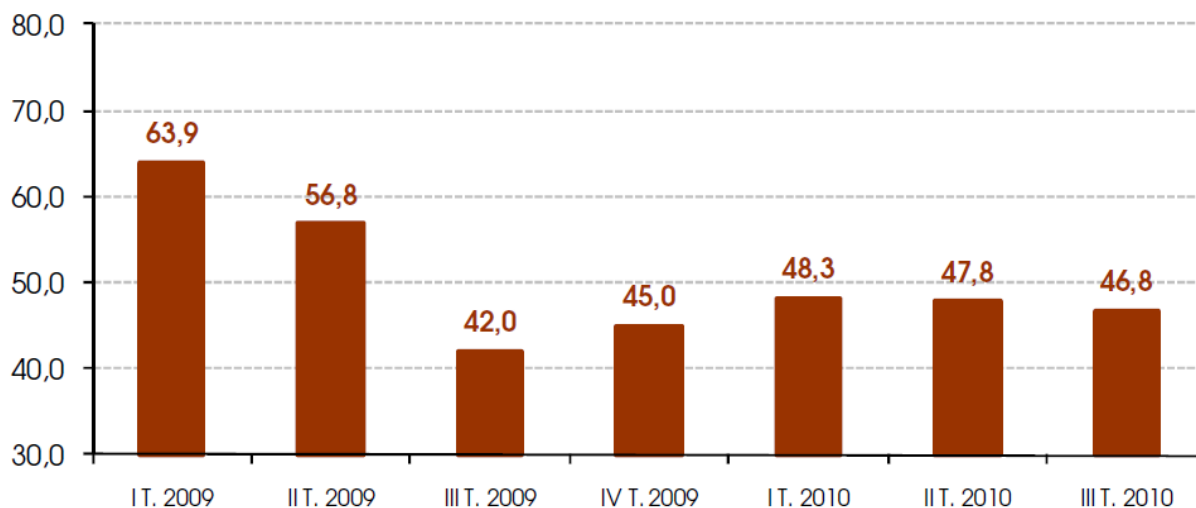


Figura B.17: Porcentaje de pymes que han experimentado un aumento en el plazo de respuesta de la entidad financiera a su solicitud.

Fuente: Centro de Estudios Económico Tomillo (CEET), 2.010.

- Al 5,0% de las pymes (60.000 empresas) se les ha exigido un plazo de devolución de la financiación más reducido (Figura B.18).

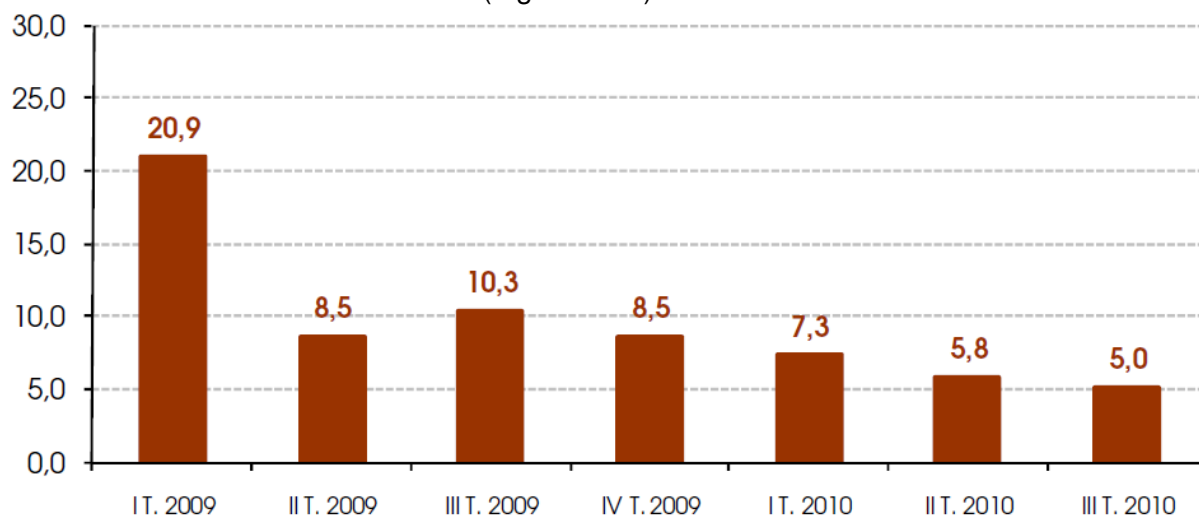


Figura B.18: Porcentaje de pymes que han experimentado una reducción en el plazo exigido de devolución de la financiación.

Fuente: Centro de Estudios Económico Tomillo (CEET), 2.010.

El 91,8% (1.094.000) del total de 1,2 millones de PYMES ha necesitado recursos externos para financiar circulante.

Un 28,3% de las pymes solicitan financiación ajena para proyectos de inversión, consolidando la paulatina recuperación tras el 14,5% registrado a inicios de 2.010 (Figura B.19).

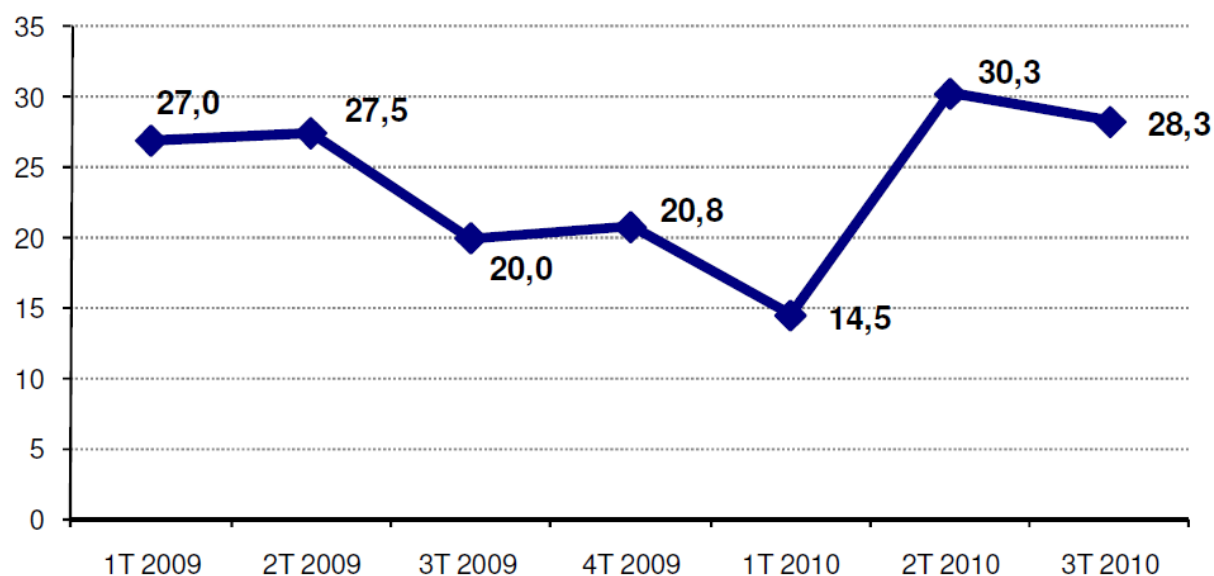


Figura B.19: Porcentaje de pymes que han solicitado financiación para proyectos de inversión.

Fuente: Centro de Estudios Económico Tomillo (CEET), 2.010.

De las pymes que han solicitado recursos externos en el tercer trimestre de 2.010

(1.192.000 compañías):

- el 91,8% (1.094.000 empresas) ha experimentado un retraso en los pagos de sus clientes en los últimos 3 meses,
- el retraso medio en el pago se situó en torno a los 4,5 meses. Con las Administraciones Públicas este plazo es próximo a los 5 meses en promedio,
- el 47,4% (110.302) de las pymes que son proveedoras de la Administración Pública ha tenido problemas para efectuar el cobro,
- los problemas principales para materializar el cobro se han presentado con la Administración Local (32,1%), en segundo término con la Autonómica (25,6%) y, por último, con la Administración Central (15,4%).
- El 9,3% de las pymes ha recurrido a Sociedades de Garantía Recíproca.
- Al 46,2% de las empresas que han obtenido financiación en los últimos tres meses no se les ha concedido la totalidad de lo solicitado.
- Un 14,5% de las pymes ha usado el factoring y un 29,3% el confirming para obtener financiación externa en el último trimestre.
- Un porcentaje reducido de empresas recurre a otros instrumentos alternativos de financiación ajena (un 6,6% de las pymes), siendo el capital riesgo el más utilizado. En promedio, las empresas que recurrieron a estos medios alternativos de financiación cubren con ellos el 24,8% de sus necesidades de financiación.

	I T. 2010	II T. 2010	III T. 2010
	Si	Si	Si
CAPITAL RIESGO	3,3	3,8	3,3
BUSINESS ANGELS	0,8	1,0	0,8
CAPITAL SEMILLA	0,5	0,3	0,5
PRESTAMOS PARTICIPATIVOS	0,8	1,0	2,0
INSTRUMENTOS FINANCIEROS DE LA COMISIÓN EUROPEA	0,0	0,0	0,0

Tabla B.3: Porcentaje de pymes que han utilizado otros instrumentos de financiación.

Fuente: Centro de Estudios Económico Tomillo (CEET), 2.010.

El 36,0% (429.000 empresas) del total de pymes demandantes de recursos externos ha solicitado líneas del ICO en busca de financiación en el tercer trimestre de 2.010 (Figura B.20 página siguiente).

El 35,4% de las pymes que solicitaron líneas del ICO en el tercer trimestre de 2.010 encontró obstáculos para la concesión de la financiación, por debajo del valor de finales de 2.009 y de principios de 2.010, 58,3% y 45,3%, respectivamente.

El 9,8% de las empresas que han solicitado líneas del ICO señalan que la entidad financiera no les ha proporcionado información al respecto, registro notablemente inferior a los porcentajes del año 2.009 y de los dos primeros trimestres de 2.010.



Por otra parte, la mayoría de las pymes (70,6%) considera que las condiciones establecidas para acceder a las líneas del ICO son muy complejas, si bien se constata una mejoría respecto a anteriores trimestres.

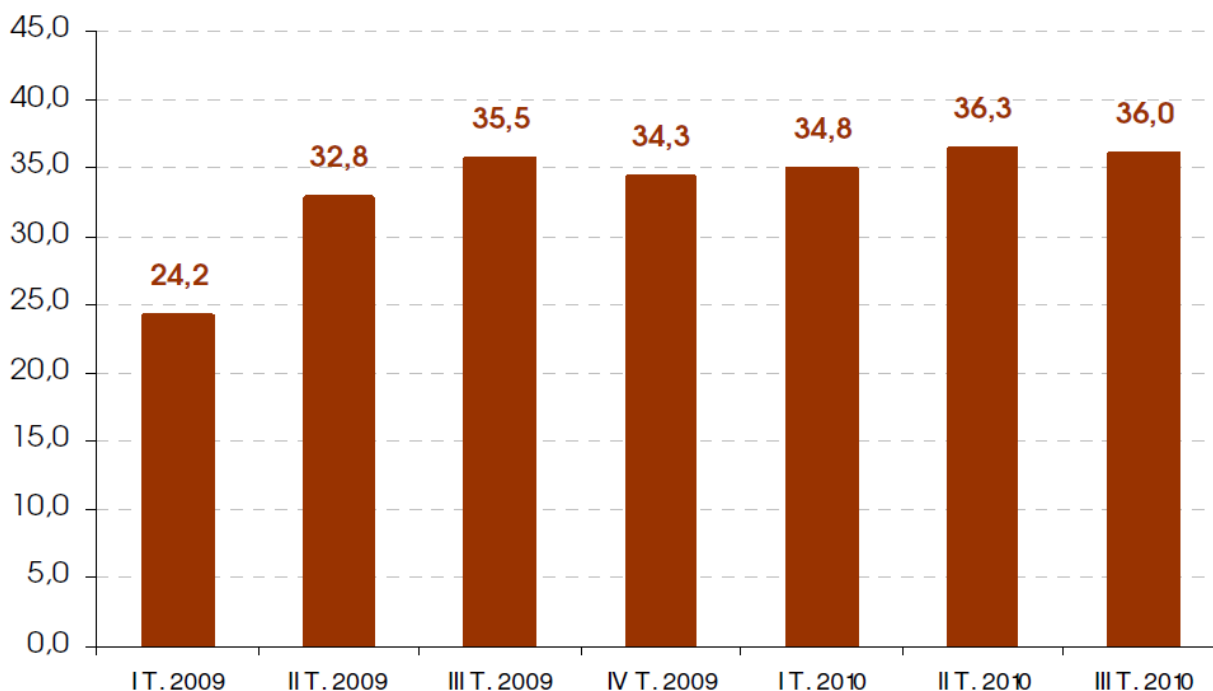


Figura B.20: Porcentaje de pymes que han solicitado líneas de financiación del ICO.

Fuente: Centro de Estudios Económico Tomillo (CEET), 2.010.

El 13,0% de las pymes (155.000 empresas) que ha solicitado financiación externa ha recurrido a entidades especializadas para obtener cobertura contra riesgos de crédito, en el tercer trimestre de 2.010.

De éstas, el 30,8% la obtuvo pero con condiciones más duras que en otras ocasiones, a un 17,3% le fue denegada, mientras que un 26,9% de las empresas decidió no contratarla debido a las condiciones.



## ANEXO C

### C.1 APOYOS A LA INTERNACIONALIZACIÓN

Las Administraciones Públicas tienen un doble cometido (PriceWaterhouseCoopers, 2.008):

- Sensibilizar y preparar a la sociedad empresarial para conocer las oportunidades y amenazas que la competencia externa les depara.
- Dar respuesta ágil y efectiva a las demandas y necesidades de las empresas españolas.

En general, todas las Administraciones involucradas en este objetivo ayudan a nuestras empresas a exportar, ofrecen programas y servicios similares, adaptados eso sí, a las especificidades de las empresas y sectores que operan en sus comunidades y provincias.

Las iniciativas se desarrollan fundamentalmente a través de (*Loc. cit.* PriceWaterhouseCoopers, 2.008):

- Programas y acciones para la sensibilización de la empresa española a la internacionalización.
- Refuerzo de las capacidades de gestión empresarial en entornos internacionales.
- Atracción, selección y formación de profesionales con perfiles internacionales.

En general, las iniciativas para el refuerzo de las capacidades de gestión internacional de la empresa española son de corta duración y alta intensidad y ritmo, destacando:

- Jornadas informativas. Organización de conferencias, eventos, etc.
- Seminarios. Abordando aspectos concretos de gestión internacional de RR.HH., gestión de la expatriación, liderazgo en proyectos internacionales, etc.

La temática se desarrolla con una alta participación por parte de las empresas y con casos muy prácticos y próximos a las realidades empresariales de los destinatarios.

Para la implantación de estos programas de capacitación se recurre en una gran mayoría de casos a consultores externos especializados, aunque la coordinación y organización de dichas acciones y eventos es asumida por las Administraciones en su totalidad.

Las Administraciones Públicas contribuyen a paliar el déficit de profesionales con perfil internacional fundamentalmente promoviendo becas de internacionalización, en donde se forma a estos becarios en aspectos específicos del comercio exterior. Estas becas, combinan la formación conceptual o teórica con prácticas laborales en el extranjero, en las oficinas comerciales y agencias autonómicas y también en empresas españolas con oficinas dentro y fuera del territorio nacional. Todas las Administraciones españolas ofrecen este servicio, estribando las diferencias tan sólo en el número de plazas ofertadas, los países de destino ofrecidos, la formación teórica previa impartida o los requisitos para acceder a estas becas.

Respecto a la otra gran barrera detectada para la internacionalización de nuestras empresas, el idioma, no suele ser una competencia que las Administraciones abordan de manera directa como formación, aunque su exigencia para optar a las becas internacionales

es un requisito imprescindible para los candidatos (inglés obligatorio y valorable otros idiomas).

Si comparamos con las Administraciones Europeas todos los Institutos de Promoción Comercial de los países del estudio (Alemania, Austria, Finlandia, Francia, Holanda, Irlanda, Italia, Letonia, República Checa), a excepción de los de Alemania y Finlandia, ofrecen el servicio de formación a las empresas de su zona de influencia como parte de su cartera prioritaria de servicios.

Prácticamente todos los Institutos de Promoción Comercial europeos ofrecen formación, información y desarrollo de servicios para la internacionalización de sus empresas a través de diferentes formatos, de los cuales los más habituales son las sesiones informativas, los seminarios, los congresos y eventos y los cursos (presenciales y “on line”)

El Instituto sueco destaca por ofrecer un servicio de desayunos de trabajo como herramienta formativa. Se pretende restar el menor tiempo posible a los profesionales y en ellos se invita a un experto o a un profesional que expone su proyecto o ideas y comparte su experiencia con los asociados que acuden al desayuno, en un ambiente cordial e informal, que favorece la interrelación muy directa de las empresas con el experto y entre ellas.

Además, los Institutos de Francia, Irlanda, y República Checa ofrecen, al igual que el de España becas de internacionalización, con el objetivo de proporcionar jóvenes trabajadores cualificados a aquellas empresas que lo necesiten.

La formación en Europa se desarrolla e imparte a través de instituciones públicas (Universidades, Institutos de Promoción Comercial o Cámaras de Comercio) y entidades privadas (Universidades Privadas, Escuelas de Negocios y Consultoras). En todos los Institutos entrevistados, excepto en Holanda y la República Checa, los programas formativos son de carácter gratuito pues están subvencionados al 100%. En estos dos países dichos servicios son cargados a precios módicos a sus asociados, con la pretensión de conseguir su mayor compromiso con el aprendizaje y aprovechamiento (*Op. cit.* PriceWaterhouseCoopers, 2.008).

A continuación se analizan los apoyos, por parte de instituciones de la Administración Central española, que serían de utilidad para las empresas relacionadas con el sector de la construcción que quieren iniciarse o avanzar en su internacionalización.

#### C.1.1 INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR

El Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) es un ente público adscrito al Ministerio de Industria, Turismo y Comercio a través de la Secretaría de Estado de Comercio, que presta sus servicios a las empresas españolas con la finalidad de impulsar y facilitar su proyección internacional. Dispone para ello de sus propios recursos financieros, materiales y humanos (Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), 2.010).

Para lograr sus objetivos, el ICEX desarrolla su actividad en el exterior a través de la red de Oficinas Económicas y Comerciales de la Embajadas de España (Ofecomex) y, en España, a través de las Direcciones Regionales y Territoriales de Comercio.

A continuación se verán los servicios que el ICEX ofrece y que pueden ser de utilidad para las empresas del sector.

### C.1.1.1 INFORMACIÓN Y ASESORAMIENTO

ICEX ofrece a las empresas internacionalizadas o con intención de internacionalizarse, así como a todo agente u organización involucrados en el proceso de internacionalización, información actualizada sobre mercados exteriores y técnicas de comercio exterior, además de estudios de mercado, estadísticas españolas y mundiales sobre importación y exportación, contactos comerciales y socios potenciales en distintos mercados, oportunidades de negocio, concursos y licitaciones internacionales, e importante documentación.

Además, también ofrece asesoramiento a cargo de profesionales especializados durante cada etapa del proceso de internacionalización. Este asesoramiento ocupa entre otros los siguientes temas (Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), 2.007):

- Iniciación a la exportación.
- Apertura de nuevos mercados.
- Implantación comercial y productiva.
- Técnicas de comercio exterior, incluyendo aspectos de transporte, logística, financiación, contratación y fiscalidad, entre otros.
- Programas de cooperación y financiación multilateral.
- Mercados electrónicos a través del portal [www.emarketservices.es](http://www.emarketservices.es).

Todo lo anterior se hace a través de del Centro de Asesoramiento Unificado en Comercio Exterior (CAUCE), un servicio gratuito que brinda:

- Respuesta inmediata de cualquier duda: un equipo de especialistas en comercio internacional garantiza una respuesta en un plazo máximo de 24 horas y el asesoramiento del experto más adecuado.
- Información actualizada: estudios de mercado, normativa, legislación, financiación, fiscalidad, seguros de crédito, oportunidades de negocio, política comercial comunitaria, estadísticas, etc.
- Gestión de trámites: además de informar, se facilita y agiliza las gestiones relacionadas con operativa de exportación.
- Asesoramiento estratégico: se ofrecen herramientas de análisis y diagnóstico de la capacidad exportadora de la empresa, su posicionamiento y opciones de internacionalización.

Además, el portal de ICEX ofrece una serie de buscadores:

- Buscador de trámites y documentos de exportación: Buscador de trámites tributarios/aduaneros, certificados específicos y todo tipo de documentación necesaria, clasificada por país y por sector.
- Buscador de direcciones de interés: Ofrece, clasificado por país y sector, nombres y direcciones de agencias de inversión, ferias, informes, estadísticas, organismos financieros, organismos internacionales, organismos de promoción exterior, legislación, etc.

- Buscador de encuentros empresariales: Clasificados por sector y país, muestra ferias en el exterior, ferias internacionales en España, Pabellones Oficiales o Informativos, etc.
- Buscador de foros de inversiones y cooperación empresarial.

#### C.1.1.2 SERVICIO PERSONALIZADO

Además de lo anterior, ICEX también ofrece unos servicios más personalizados desde las Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior a precios asequibles:

- Identificación de socios comerciales: Selección de contactos que mejor se adapten al objetivo de la empresa (importadores, agentes, distribuidores, etc.), proporcionando datos de identificación y persona de contacto e información relativa a su actividad y aquella que se considere relevante.
- Identificación de socios comerciales con información de mercado: Además de buscar y seleccionar los importadores, distribuidores u otro tipo de socios comerciales que más se adapten a las necesidades de la empresa, y toda la información relevante sobre cada uno de ellos, se elabora un breve informe sobre el producto o servicio en el mercado objetivo.
- Agenda de reuniones de negocios: Si el representante de la empresa decide viajar al país, se le recomienda una agenda de reuniones con aquellas empresas que hayan interés en sus productos o servicios, o en su empresa. La agenda incluye un breve informe sobre el producto o servicio en el mercado objetivo, la relación de entrevistas concertadas, con información relevante de cada una de esas empresas, e información práctica sobre el país, con el fin de facilitar la preparación de la visita.
- Información personalizada de mercados exteriores: sondear el potencial de la empresa, facilitarle información sobre su competencia, información sobre precios, el análisis de mercado, identificación de la competencia y cualquier otra información económica o comercial.
- Misiones Inversas: Seleccionar e invitar a España a compradores y prescriptores de opinión a petición de la empresa, con el fin de dar a conocer su oferta de productos y servicios, una feria, zona de producción, etc.
- Apoyo logístico: Apoyo logístico y operativo necesario para la organización de eventos, presentaciones de empresa, producto o servicio, asistir a una apertura de pliegos, presentar documentación en nombre de su empresa, alquiler de salas, etc.

El coste de estos servicios en 2.010 se pueden ver en las Tablas C.1 y C.2 de la página siguiente. Varía según el país, además pueden existir descuentos de hasta un 60% según el caso.

Zona 1. Países OCDE (excluidos PIDM)	Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Chile, República Checa, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Hungría, Islandia, Irlanda, Israel, Italia, Luxemburgo, Holanda, Nueva Zelanda, Noruega, Polonia, Portugal, Eslovaquia, Suecia, Suiza, Reino Unido
Zona 2. Países no OCDE (excluidos PIDM)	Países no OCDE
Zona 3 Países PIDM	Estados Unidos, México, Brasil, Marruecos, Argelia, Rusia, Turquía, China, India, Japón, Corea del Sur, Emiratos Árabes Unidos, Arabia Saudí, Bahréin, Kuwait, Omán y Qatar

Tabla C.1: Coste de servicios personalizados 2.010 (I).

Fuente: Elaboración propia con datos de ICEX.

TIPO DE SERVICIO	PRECIO ZONA 1	PRECIO ZONA 2	PRECIO ZONA 3
Identificación de Potenciales Socios Comerciales	300€	250€	200€
Identificación de Potenciales Socios Comerciales con Información de Mercado	600€	500€	400€
Agenda de reuniones de negocios	900€	750€	600€
Información personalizada de Mercados	Variable	Variable	Variable
Misión Inversa	600€	500€	400€
Apoyo Logístico	Variable	Variable	Variable

Tabla C.2: Coste de servicios personalizados 2.010 (II).

Fuente: Elaboración propia con datos de ICEX.

### C.1.1.3 PROMOCIÓN COMERCIAL DE SECTORES

El ICEX dispone de planes sectoriales cuyo objetivo es promocionar a través de planes de marketing la oferta española exportadora en los mercados exteriores identificándola con garantía de calidad, servicio y continuidad.

Aunque no se dedica uno específicamente al sector de la construcción, si podemos encontrar planes que integran actividades relacionadas con el sector como por ejemplo:

- Habitat: Engloba bienes de consumo, entre los que se encuentran pavimentos y revestimientos cerámicos, piedra natural y sus manufacturas, aparatos sanitarios y grifería.
- Productos industriales, que engloban a cementos, yesos y cales, otras manufacturas de porcelana, barro y cerámica, otros recubrimientos, otros materiales de construcción, productos siderúrgicos.
- Servicios, que incluye servicios de construcción y conexos, servicios de arquitectura y diseño, servicios de gestión de proyectos, servicios integrados de ingeniería.

Según CAUCE, las actividades de promoción del sector de la construcción son coordinadas en consonancia con la Asociación de Empresas Constructoras de Ámbito Nacional (SEOPAN).

Además, ICEX dispone de diversos instrumentos estratégicos para realizar sus planes, como asistencia a ferias, misiones directas e inversas, misiones de estudio, campañas de comunicación en medios, campañas de publicidad, difusión de material promocional, actividades de relaciones públicas, etc.

#### C.1.4 FOROS DE INVERSIONES Y COOPERACIÓN EMPRESARIAL

ICEX organiza y facilita información de foros de inversiones y cooperación empresarial que facilitan los contactos entre empresarios españoles y potenciales socios extranjeros. Son ruedas de negocios que permiten a los empresarios españoles mantener contactos en persona con potenciales socios extranjeros y negociar con ellos proyectos de inversión y cooperación empresarial previamente seleccionados.

#### C.1.5 FORMACIÓN Y RRHH

La incorporación, a los proyectos de implantación de la empresa de recursos humanos del país de destino, constituye un paso importante para garantizar el éxito de los mismos, por ello a través del Programa de Formación de Profesionales Extranjeros (PROPEX) , el ICEX selecciona y forma a 40 profesionales extranjeros, procedentes de China, India, Bulgaria, Rumania, Polonia, Rusia, Turquía, Marruecos, Argelia para su posterior incorporación a las empresas españolas dotándoles de un conocimiento amplio tanto de la empresa, como de la realidad económica y social española.

Además, el Programa de Becas pone anualmente a disposición de las empresas más de trescientos jóvenes profesionales en internacionalización, formados previamente en este ámbito y con un año de prácticas en una Oficina Económica y Comercial en el exterior.

Asimismo se ofrece formación en internacionalización a los empresarios españoles a través de cursos de comercio exterior, seminarios temáticos y jornadas sobre mercados y sectores. Conjuntamente para la difusión de los mismos se crea el Aula Virtual dónde se pueden visualizar en directo o en diferidos.

Destaca también el Congreso Exporta, principal foro de debate para los agentes económicos españoles sobre los aspectos de la internacionalización empresarial. En sus cuarenta talleres se discuten los principales temas de interés sobre el proceso de internacionalización de la empresa española. El Punto de Encuentro Internacional ofrece a las empresas asesoramiento especializado de la mano de los Consejeros Económicos y Comerciales de España en el exterior.



### C.1.6 REGISTRO COMO PARTICULAR

Existe la posibilidad de registrarse gratuitamente como particular, para recibir el Boletín ICEX Informa, Boletín Sectorial ICEX o distintas alertas (publicaciones, ofertas de empleo público, licitaciones, formación, etc.).

Además se podrá acceder a las bases de datos ESTACOM y EUROESTACOM que ofrecen una información de las exportaciones e importaciones españolas desde enero de 1.993.

Por último, destacar “Pasaporte al exterior”, la herramienta on line de gestión, formación e información para las empresas que quieren incorporarse o consolidarse en los mercados internacionales. Con la que la empresa puede diseñar su Plan Estratégico de Internacionalización (dispone de 60 instrumentos de gestión on-line), solicitar ofertas de transporte, seguros, financiación, elaborar ofertas y contratos, simular precios de exportación e interactuar con la Administración Española desde su despacho en tiempo real.

### C.1.7 PROGRAMAS DE APOYO A PROYECTOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

ICEX pone a disposición de las empresas, que inician o quieren ampliar su andadura por el mercado exterior, una amplia gama de programas de apoyo. Entre todos ellos se han seleccionado los más interesantes para el sector.

#### APRENDIENDO A EXPORTAR (APEX)

Con el objetivo de sensibilizar a las Pymes españolas acerca de la necesidad de exportar, APEX analiza con cada empresa su potencial exportador y le presta asesoramiento en áreas clave como marca, uso de la tecnología y de Internet, contratación y fiscalidad internacional e innovación y diseño, entre otras, para que pueda abordar los mercados exteriores con éxito.

[www.aprendiendoaexportar.com](http://www.aprendiendoaexportar.com)

#### PLAN DE INICIACIÓN A LA PROMOCIÓN EXTERIOR (PIPE)

Apoya a quienes dan sus primeros pasos como exportadores a través de profesionales especializados que colaboran con las empresas en el diseño de su estrategia de internacionalización y apertura de nuevos mercados, asesorándolas durante dos años, y dotándolas de un apoyo económico dirigido a ayudarlas en la puesta en marcha de dicha estrategia. Ofrece servicios exclusivos o preferentes adaptados a las necesidades de las nuevas empresas exportadoras en información, promoción comercial, servicios financieros, calidad, idiomas y comunicaciones. Para completar el proceso, el programa PIPEnet ofrece asesoramiento a medida a quienes deseen trasladar sus estrategias de internacionalización a Internet. ([www.portalpipe.com](http://www.portalpipe.com)).

Los servicios que ofrece este programa son:

- Analistas en el exterior:

El objetivo de este servicio es facilitar a las empresas el acceso a los mercados con un apoyo personalizado en exclusiva a las empresas PIPE. Proporcionando:

- Servicio de información para la selección de mercados sobre productos y precios, distribución, hábitos y tendencias de consumo, ferias del sector, acciones de comunicación en el mercado, prensa especializada, etc.

- Apoyo para la puesta en marcha de la estrategia con visitas a puntos de venta, promociones, etiquetado de la competencia, elaboración de una agenda de entrevistas, participación en ferias, informes comerciales y de solvencia sobre posibles socios, asistencia en la búsqueda de agentes, etc.
  - Apoyo económico debido a que estos servicios prestados por los analistas PIPE en el exterior tendrán una bonificación del 70% sobre las tarifas actuales establecidas con carácter general para estos servicios de consultoría personalizada.
- Actividades de promoción:

El ICEX en colaboración con la Oficinas Comerciales Españolas en el exterior, organiza visitas a las principales ferias sectoriales del mundo.

Las empresas, organizadas en grupos y acompañadas por personal especializado, visitan la feria con el fin de conocer y analizar su competencia y ver las posibilidades de su producto en ese mercado. Además, con antelación a la visita las empresas reciben un dossier informativo y un seminario sobre la evolución de su sector en el país destino con intervenciones de Consejero Comercial y analistas de la Oficina Comercial, importadores, distribuidores y empresas españolas con experiencia en dicho mercado.

Se ofrece también un servicio 'llave en mano' donde son conjuntos la decoración, alquiler de espacio, servicio de azafatas e intérpretes, y demás servicios, proporcionando a las empresas una misma imagen de calidad.

La empresa recibe un apoyo económico del 50 % de los distintos gastos de alquiler, montaje y decoración del stand, inclusión en el catálogo de expositores y mailing realizado por la Oficina Comercial correspondiente.

- Servicios financieros para PIPE

Las empresas del Club PIPE pueden beneficiarse de una serie de servicios financieros y líneas de financiación que ofrece el ICEX con el fin de que pueda cubrir sus necesidades de financiación y de gestión y tenga cobertura de los riesgos en sus operaciones comerciales durante el proceso de internacionalización (*Op. cit.* Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), 2.010):

- Línea de financiación ICO – ICEX: Hasta 125.000 euros para invertir en gastos destinados a su proceso de internacionalización.
- Póliza "Nuevos Exportadores": Las empresas estarán cubiertas por el 85% de los riesgos comerciales (insolvencia de hecho, morosidad prolongada e insolvencia de derecho, quiebra, suspensión de pagos) y el 99% de los riesgos políticos. Además, el ICEX se hace cargo de la prima durante los 12 primeros meses y hasta un máximo de 100.000 euros de ventas declaradas y de los gastos de estudio de los clientes (hasta un máximo de 10) durante el periodo de vigencia de la póliza.
- Póliza Máster PIPE - CESCE: Para empresas que mantengan un flujo regular de ventas en los mercados internacionales con un volumen de exportación declarado entre 100.000 euros y 1.200.000 euros.

- Asesoría financiera: Las empresas del Club PIPE tienen acceso al servicio de asesoría financiera de Lamothe&Zunzunegui.

Además las empresas del Club PIPE obtendrán condiciones ventajosas en las líneas de financiación y servicios financieros que contraten con Confederación Española de Sociedades de Garantía Recíproca (avales financieros), Confederación española de Caja de Ahorros (CECA), Tarjeta Business Gold, American Express Viajes, Grupo Banco Popular, Caixa Catalunya, Banco Banesto, BSCH, La Caixa, BBVA, Unicaja, Banco Sabadell, Bankinter y Banco Cooperativo Español - Caja Rural.

- Calidad:

Las empresas del Club PIPE se pueden beneficiar de unas condiciones preferentes al contratar servicios en materia de calidad como pueden ser servicios de inspección, de consultoría o de certificación con AENOR, SN(Servicios Normativos) y GESISO.

- Comunicaciones e informática:

Las empresas del Club PIPE pueden igualmente contratar servicios de comunicación e informática en unas condiciones muy ventajosas gracias a los acuerdos suscritos por el ICEX con las empresas:

- Servicios de telefonía y fax swift global comunicaciones: que ofrece tarifas planas de internet, telefonía y fax.
- Servicios de locución "Voces en la red": que ofrece un servicio de locución profesional para ferias, publicidad, call-center, etc.

- Idiomas

Las empresas del Club PIPE tienen acceso a servicios de traducción, interpretación y formación en idiomas en unas condiciones muy ventajosas, llegando en algunos casos a no suponer ningún coste para la empresa gracias a los acuerdos suscritos con las siguientes empresas Traducción Telefónica simultánea Asitel y Formación en Inglés de negocios Alancity.

- Logística

Las empresas del Club PIPE tienen acceso a servicios de transporte, logística y viajes en unas condiciones muy ventajosas gracias a los acuerdos suscritos por el ICEX con las empresas Azkar, Wannafreight y American Express.

- Patentes y marcas

Las empresas del Club PIPE se pueden beneficiar de unas condiciones preferentes al contratar un servicio integral en todas las áreas de propiedad industrial e intelectual en España y en todos los países del mundo gracias a los acuerdos suscritos con las empresas J. Isern patentes y marcas, pons patentes y marcas internacional S.L. y Clarke modet & Cº.

- PIPEnet 2.0

El PIPEnet va dirigido a todas las empresas que hayan participado en el Programa PIPE, que tengan la inquietud y deseo de trasladar sus estrategias de

internacionalización a Internet con todo su potencial, y que requieran asesoramiento a la hora determinar las herramientas tecnológicas más idóneas para su empresa, así como asistencia en la implantación de las mismas.

Permite diseñar su modelo de negocio internacional, apoyándose en las Nuevas Tecnologías y en las nuevas tendencias de negocio que ofrece la web 2.0 (también denominada "Internet de Nueva Generación"):

Se establecerán las líneas estratégicas en Internet que mejor respondan al modelo de negocio de su empresa: promoción de marca a nivel internacional, conocimiento de la demanda y estimulación del consumo...

Se definirán herramientas tecnológicas (navegabilidad de la web, seguimiento de las entradas por parte de los usuarios, gestión de la web para el usuario general así como para los clientes en la zona B2B o B2C...), aplicaciones 2.0 (blogs, wikis, canales de vídeo...) y planes de acción concretos (plazos y presupuesto estimado) para su implantación.

Se recibirá asistencia personalizada durante un año que le permitirá solventar cualquier duda que tenga sobre el proceso de implantación tecnológica posterior que contrate su empresa de manera independiente a PIPEnet 2.0.

Tanto el servicio de consultoría personalizada y la entrega de un estudio final a cada empresa, así como el servicio de asistencia técnica posterior, son prestados por Barrabés internet, empresa con contrastada experiencia de negocios en la red.

El ICEX apoya en un 80% el coste del servicio de consultoría personalizado. La empresa PIPE sólo deberá abonar 1.200 euros en concepto de este servicio que se desarrolla durante un período de tres meses. Una vez finalizado, la empresa recibe las conclusiones del modelo de negocio internacional diseñado, mediante una presentación de Barrabés y un informe.

El ICEX asume también durante el año posterior a la entrega del proyecto, el coste total de la asistencia técnica, que será gratuita para la empresa.

#### C.1.1.8 PLAN DE IMPLANTACIÓN EN EL EXTERIOR (PIE)

Apoya a todas aquellas empresas españolas que lleven a cabo la apertura de una filial comercial en un mercado exterior.

#### C1.1.9 PLAN DE APOYO A MARCAS ESPAÑOLAS (PAME)

El objetivo de este programa es apoyar las actuaciones de promoción exterior e internacionalización de marcas españolas.

Se trata de incentivar a las empresas que utilicen de forma intensiva los nuevos factores de competitividad, tales como la innovación de productos, servicios y procesos, el diseño o la inversión en imagen, siempre que se traduzcan en actividades dirigidas a mejorar su posicionamiento en mercados exteriores considerados de interés. Para llevar a cabo este programa se ha desarrollado el Plan General de Promoción Exterior y Marcas.

#### C.1.1.10 PROGRAMA DIFUSIÓN INTERNACIONAL DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL (INDUSTRIAL)

El ICEX apoya la internacionalización de procesos, productos o servicios innovadores, desarrollados por empresas españolas de sectores industriales, que contribuyan a impulsar la imagen de España en el exterior.

#### C.1.1.11 CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

El ICEX facilita la creación de consorcios de exportación. El consorcio es la agrupación de tres o cuatro empresas españolas que deciden aunar esfuerzos para abordar mercados internacionales. Comparten los gastos de implantación y promoción de sus productos en el exterior.

#### C.1.1.12 FONDO DE AYUDA INTEGRAL A PROYECTOS (FAIP)

Se dirige a empresas de ingeniería, consultoría y contratistas de proyectos industriales, y está orientado a apoyar su participación en proyectos y concursos en el exterior, tanto públicos como privados, especialmente los financiados por organismos multilaterales.

#### C.1.1.13 ACCESO A MERCADOS MULTILATERALES (PAMU)

Asistencia a las empresas españolas para facilitar su acceso a contratos financiados por las instituciones financieras multilaterales, prestándoles especial apoyo en las fases de detección, precalificación, presentación de oferta y seguimiento de los proyectos.

#### C.1.1.14 LÍNEA DE APOYO AL ESTABLECIMIENTO EN EL EXTERIOR

Los beneficiarios de este programa son las empresas españolas con producto o servicio y marca española que tengan como finalidad un proyecto de establecimiento (filiales) en mercados exteriores fuera de la Unión Europea.

La empresa solicitante debe reunir los siguientes requisitos:

- La participación de la matriz española en el capital de la filial ha de ser superior al 50%, aunque podrán estudiarse participaciones inferiores cuando se produzcan por imperativo legal del país de implantación. Asimismo, se estudiarán aquellas filiales participadas en el capital por otra filial de la empresa en lugar de participación directa de la empresa matriz.
- En el caso de filiales compartidas, la participación de las empresas españolas deberá sumar un porcentaje superior al 50%. No obstante, podrán estudiarse participaciones inferiores cuando se produzcan por imperativo legal del país de implantación.
- Las compañías con filiales en el exterior deberán comunicar a la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España (Ofecomes) correspondiente la apertura de su establecimiento comercial y los datos identificativos del mismo, así como mantener un contacto periódico que permita verificar la evolución de su actividad.
- Los solicitantes deberán estar al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales y en material laboral y de seguridad social.

La empresa deberá presentar un proyecto explicando la estrategia de implantación que es objeto de apoyo. Si el proyecto es aprobado por el órgano competente del ICEX (Comité

Presupuestario), se le comunicará a la empresa indicando los conceptos e importes, así como el procedimiento de justificación.

La duración máxima del programa es de 36 meses a partir de la fecha de constitución, excepto para los que se lleven a cabo con posterioridad a la fecha límite de presentación del programa, en cuyo caso el período de apoyo comenzará a partir del 1 de enero del año siguiente. Se aprobará y renovará anualmente, en función de la adecuada ejecución del plan de apoyo del año anterior y de las disponibilidades presupuestarias del Instituto.

Este programa apoya una filial por mercado y cubre hasta el 30% de los siguientes conceptos de gasto:

- Gastos de constitución y primer establecimiento.
- Gastos de promoción.
- Gastos de defensa jurídica de la marca y homologación.

Los planes de Establecimiento en el exterior en los países considerados prioritarios (Argelia, Brasil, China, Corea del Sur, EE.UU., India, Japón, Marruecos, México, Rusia, Turquía y países del Consejo de Cooperación del Golfo) disponen de un porcentaje de apoyo de hasta el 35%. Para países pertenecientes a África Subsahariana, el porcentaje podrá ascender hasta el 50%.

El tope máximo de ayuda por empresa y año es de 75.000 euros.

#### C.1.1.15 PARTICIPACIÓN EN LICITACIONES INTERNACIONALES

Es un programa cuyos beneficiarios son pequeñas y medianas empresas españolas de ingeniería, consultoría y contratistas de proyectos civiles e industriales. El programa es aplicable al siguiente tipo de ofertas:

- Proyectos llave en mano.
- Suministro de bienes de equipo a medida.
- Asistencias técnicas ligadas a programas de inversión concretos, y que puedan inducir posteriores exportaciones de bienes y/o servicios de origen español.

No aplicable a proyectos que se lleven a cabo en países de la Unión Europea. Deberán ser concursos o licitaciones oficialmente convocados, tanto públicos como privados. No se contempla la fase de precalificación ni los estudios de viabilidad.

Su objetivo es ofrecer apoyo a las empresas para fomentar su participación en proyectos en el exterior mediante la financiación de parte de los gastos de preparación, presentación y seguimiento de ofertas técnicas en concursos o licitaciones internacionales.

Las empresas que accedan a este programa adquirirán el compromiso de reintegrar la ayuda recibida en caso de resultar adjudicatarias del proyecto. No es aplicable a suministros estándar.

A través de este programa se apoya el 30% de los costes elegibles de las actividades contenidas en el mismo (horas de oficina técnica, bolsa de viaje, gastos de adquisición de pliegos, traducciones, asesoría externa, etc.), según el tipo de proyecto y fuente de

financiación, de acuerdo con los criterios de valoración aprobados por el Comité Asesor de este instrumento de ayudas.

El tope máximo de ayuda por empresa y año asciende a 100.000 euros. Asimismo, hay un límite general de seis solicitudes por empresa y año con un máximo de dos solicitudes por país y año. El límite de apoyo a una misma oferta, aunque se extienda a varios años, es de 120.000 euros.

#### C.1.1.16 ORGANISMOS DE PROMOCIÓN EXTERIOR DE LAS CCAA

Además del ICEX existen otros organismos que dependen de las Comunidades Autónomas que pueden presentar programas y ventajas adicionales. Estos son:

- Sociedad para el Desarrollo Regional de Cantabria (SODERCAN)
- Sociedad de Promoción Exterior del Principado de Asturias (ASTUREX)
- Sociedad Canaria de Fomento Económico (PROEXCA)
- Promotora de Exportaciones Catalanas (Prodeca)
- PromoMadrid, Desarrollo Internacional de Madrid
- Instituto Valenciano de la Exportación (IVEX)
- Instituto Gallego de Promoción Económica (IGAPE)
- Instituto de Promoción Exterior de Castilla-La Mancha (IPEX)
- Instituto de Innovación Empresarial de las Islas Baleares (IDI)
- Instituto de Fomento de la Región de Murcia (INFO)
- Fomento Extremeño de Mercado Exterior
- Aragón Exterior (AREX)
- Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja (ADER)
- Agencia Andaluza de Promoción Exterior (EXTENDA)
- ACCIÓ - Competitivitat per l'empresa
- ADEUROPA-ADE Financiación (Castilla y León)
- SPRI sociedad para la promoción y reconversión industrial, S.A. (País Vasco)

### C.1.2 INSTITUTO DE CRÉDITO OFICIAL

El Instituto de Crédito Oficial (ICO) es una entidad pública empresarial, adscrita al Ministerio de Economía y Hacienda a través de la Secretaría de Estado de Economía que tiene consideración de Agencia Financiera del Estado (*Loc. cit.* Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), 2.010). El Instituto dispone de instrumentos específicos destinados a financiar las inversiones realizadas por empresas españolas en otros países como la Línea ICO-ICEX, la Línea ICO-Internacional, el programa PROINVEX, la Línea de financiación ICO-Corporación Andina de Fomento (CAF), el contrato de ajuste recíproco de intereses y las ayudas financieras del Fondo de Ayuda al Desarrollo. Además de éstos, el ICO dispone de otras líneas de financiación a las que pueden acceder empresas del sector. Aunque no son específicos para inversiones en otros países, la ayuda a la financiación de la empresa puede favorecer a la internacionalización destinando el capital que iba a ser empleado en dichas actividades financiadas, a otras acciones para la expansión internacional.

#### C.1.2.1 LÍNEA ICO-ICEX

La finalidad de la Línea es facilitar el apoyo financiero para la iniciación de la exportación de las empresas españolas, facilitando la salida al exterior de nuestras empresas. En el apartado 8.1 se mencionaron estas líneas según los programas de apoyo del ICEX, pero a continuación se mostrarán más detalladamente las condiciones de financiación a través del ICO de dichos programas.

Se podrán financiar las Inversiones y los Gastos de otra naturaleza que resulten necesarios para acometer la salida de las empresas al exterior. No siendo financiables las refinanciaciones y las reestructuraciones de pasivo.

Las cantidades que se podrán financiar dependen del programa al que pertenezca la empresa (*Ibid.* Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), 2.010):

- Las pequeñas y medianas empresas (Pyme) españolas, pertenecientes al Club PIPE o que participen en el programa ICEX “Aprendiendo a Exportar”, podrán financiar un límite máximo de 125.000 euros por cliente/año. Esta cantidad corresponderá al 80% de la inversión total a financiar en el caso de que el proyecto incluya inversión inmobiliaria.
- Las empresas que tengan aprobada por parte del ICEX una ayuda para Programas de Implantación Comercial y de la Marca en el Exterior, podrán financiar un límite máximo de 500.000 euros.
- Las empresas que tengan aprobada por parte del ICEX una ayuda para Programas de Implantación Productiva en el Exterior, podrán financiar hasta por dos proyectos diferentes de implantación productiva, con un importe máximo financiable por proyecto de 250.000 euros.

Es un programa de mediación, por lo que su tramitación se realiza directamente en las sucursales de los bancos y cajas de ahorro adheridas a la Línea.

La inversión deberá materializarse en su totalidad en un plazo máximo de doce meses, desde la fecha de firma del contrato subsidiario con la Entidad de Crédito Mediadora.

Los plazos de amortización podrán ser de 3 o 5 años sin carencia, con un tipo de interés variable cotizado quincenalmente por el ICO.



### C.1.2.2 LÍNEA ICO-INTERNACIONAL

La Línea va dirigida a autónomos y empresas españolas, incluyéndose tanto las domiciliadas en España, como aquéllas que, estando domiciliadas en el extranjero, cuenten con mayoría de capital español que acometan proyectos de inversión fuera del territorio nacional.

Se podrán financiar las siguientes inversiones:

- Activos fijos productivos: nuevos y de segunda mano.
- Adquisición de Vehículos turismos, cuyo precio (IVA incluido) no supere los 24.000 €.
- Adquisición de Empresas: Adquisición de acciones o participaciones de empresas residentes en el extranjero.
- Impuesto sobre el Valor Añadido (I.V.A) o Impuesto General Indirecto Canario (I.G.I.C), únicamente en el caso de activos adquiridos en España.
- Creación de empresas en el extranjero; en este caso se podrán financiar los activos circulantes ligados al proyecto de inversión (en ningún caso podrán superar el 20% del importe total del proyecto).

Se excluirán de financiación las reestructuraciones de pasivo o refinanciaciones y/o inversiones cuya finalidad sea la deslocalización de la empresa española.

Las cantidades que se podrán financiar dependen del tipo de empresa (*Loc cit.* Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), 2.010):

- Autónomos y pymes hasta 2 millones de euros, por cliente y año, en una o varias operaciones. Con un interés fijo según la cotización quincenal comunicada por ICO, más hasta 1,15%. Y con un variable marcado por el Euribor a 6 meses más diferencial, según cotización quincenal comunicada por ICO, más hasta 1,15%.
- Medianas y resto de empresas hasta 10 millones de euros, por cliente y año, en una o varias operaciones. Con un interés fijo según la cotización quincenal comunicada por ICO, más hasta 1,50%. Y con un variable marcado por el Euribor a 6 meses más diferencial, según cotización quincenal comunicada por ICO, más hasta 1,50%.

Es un programa de mediación, por lo que su tramitación se realiza directamente en las sucursales de los bancos y cajas de ahorro adheridas a la Línea. Estas entidades no podrán cobrar comisión de apertura, estudio o de disponibilidad.

El cliente puede elegir entre 3, 5, 7, 10 o 12 años de amortización sin carencia o con diversos períodos de carencia del principal.

### C.1.2.3 PROGRAMA PROINVEX

El Instituto de Crédito Oficial, a través de su Programa PROINVEX, pone a disposición de las empresas españolas, una línea para financiar, mediante préstamos, garantías o avales, grandes proyectos en el exterior con interés español.

Se dirige a grandes empresas privadas (no pymes) y sus sociedades dependientes (nacionales o internacionales) incluidas las sociedades vehículo de proyectos en el caso de project finance.

El único requisito es que en el proyecto exista un significativo interés español, independientemente del país al que se dirija. A título de ejemplo, se entiende por interés español la participación directa de un cliente español en el capital del prestatario, así como la generación de negocio a empresas españolas mediante contratos de suministro, contratos de gestión y/o de mantenimiento. Se excluye en cualquier caso la financiación de circulante.

Los préstamos se conceden principalmente bajo estructura de project finance y corporativa, articulándose en una de las siguientes modalidades: directos del ICO, sindicados con otras entidades, cofinanciados con instituciones multilaterales o a través de instituciones financieras locales.

El importe mínimo aproximado a financiar es de 10 millones de euros. La financiación máxima dependerá del interés español en el proyecto a financiar.

La amortización será a medio y largo plazo, preferentemente iguales o superiores a 5 años, en función del proyecto, pudiendo incluir períodos de carencia.

El Programa PROINVEX es una línea de financiación directa, es decir, los posibles beneficiarios se dirigen directamente a la Subdirección de Banca de Inversión del Instituto de Crédito Oficial para tramitar la solicitud.

#### C.1.2.4 LÍNEA DE FINANCIACIÓN ICO-CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO

El ICO y Corporación Andina de Fomento (CAF) han puesto en marcha una línea de financiación destinada a promover inversiones de empresas españolas en los países ámbito de actuación de CAF. Dichos países son, entre otros, Colombia, Venezuela, Perú, Ecuador, Bolivia y Brasil.

##### Importe de la Línea

Las inversiones susceptibles de ser financiadas a través de esta línea deben cumplir los siguientes requisitos:

- La inversión española no debe ser inferior al 30% de cada proyecto.
- El importe de financiación por proyecto con cargo a la línea ICO no podrá superar el 70% de la inversión afectada al mismo.
- La cuantía mínima de préstamo es de 10 millones de dólares USA por proyecto.

La línea está dotada con 70 millones de dólares, con un tipo de interés a determinar por la CAF, qué es la entidad que tramita esta línea, y con un plazo de amortización de hasta 10 años, incluidos un máximo de 2 años de carencia del principal.

#### C.1.2.5 CONTRATO DE AJUSTE RECÍPROCO DE INTERESES

El Contrato de Ajuste Recíproco de Intereses (CARI) es un sistema de apoyo a las exportaciones españolas de bienes y servicios mediante el cual se incentiva la concesión, por parte de las entidades financieras, de créditos a la exportación a largo plazo (2 ó más años) y a tipos de interés fijos (tipos de Consenso). Los créditos beneficiarios del CARI pueden estar denominados en euros o en cualquiera de las divisas admitidas a cotización.

En un préstamo beneficiario del CARI se compara, cada seis meses, el rendimiento que hubiera obtenido la entidad financiera prestamista si hubiera formalizado el préstamo al tipo de interés de mercado, con el que obtiene formalizándolo al tipo fijo de Consenso. La

diferencia que resulta, más un margen de gestión a favor de la entidad financiera, se regulariza entre ésta y el Instituto de Crédito Oficial (ICO) al término de cada período comparado. Esta operación se denomina Ajuste y puede dar lugar a un pago por el ICO a la entidad prestamista o viceversa.

Intervienen el ICO, la Dirección General de Comercio e Inversiones (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio) y la Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE).

El ICO suscribe y firma los Contratos de Ajuste Recíproco de Intereses, en su propio nombre pero por cuenta del Estado español, con la entidad financiera prestamista. Además realiza la liquidación de ajustes de intereses, su cobro o pago y, en general, toda la operativa de gestión de los CARI.

La Dirección General de Comercio e Inversiones es el órgano de la Administración que autoriza la formalización de los CARI y resuelve las incidencias que surjan en la ejecución y desarrollo de los créditos beneficiarios del sistema. Y por su parte CESCE cubre los riesgos de naturaleza política por cuenta del Estado y los riesgos de carácter comercial.

#### C.1.2.6 AYUDAS FINANCIERAS DEL FONDO DE AYUDA AL DESARROLLO

Es un fondo, dotado por el Estado español, para otorgar ayudas financieras de carácter concesional a países en vías de desarrollo, a sus instituciones públicas o a sus empresas residentes, así como a instituciones financieras multilaterales, que están vinculadas a la adquisición de bienes y servicios españoles.

Aunque por exigencia de la normativa reguladora española, ha de ser el propio Estado del país adquiriente, instituciones públicas o empresas residentes en dicho país, quienes soliciten dicho crédito, se entiende que las empresas españolas podrán presentar dichos proyectos a los destinatarios, beneficiándose de un posible negocio que sin esta ayuda económica no habría sido posible.

El Instituto de Crédito Oficial actúa como agente financiero español, en nombre y representación del Gobierno de la Nación y como tal, negocia, firma, gestiona y administra los créditos FAD.

Sólo podrán ser receptores de estos créditos aquellos países clasificados como países en vías de desarrollo, según la relación elaborada por el Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE.

El proyecto no debe ser comercialmente viable. Dos factores demuestran la no viabilidad comercial, son:

- El proyecto no genera un flujo de efectivo (cash flow), valorado aplicando una adecuada política de precios, suficiente para cubrir los costes del servicio de la deuda de un crédito comercial.
- No existen otras fuentes alternativas de financiación en condiciones de mercado o del Consenso OCDE.

Existen 3 supuestos en los que no es necesario cumplir las exigencias de elegibilidad antes expuestas. Estos 3 supuestos son:

- Que el país receptor sea uno de los considerados por el Banco Mundial menos desarrollados (LLDC). En estos casos, para beneficiarse de la excepción es preciso elevar el grado de liberalidad al 50% (habitualmente es un 35% como mínimo).
- Que el crédito comporte un grado de liberalidad del 80% o superior.
- Que el proyecto tenga un importe inferior a 2 millones de Derechos Especiales de Giro (D.E.G.).

Los conceptos financiables son:

- El importe de los bienes de equipo y servicios exportados de origen español, en cuya valoración se incluyen:
  - Flete y seguro de transporte contratados por el exportador con una compañía española.
  - Prima del seguro del crédito a la exportación si el servicio lo presta una compañía española.
- Importe de los bienes y servicios extranjeros incorporados a la exportación española.
- Gastos locales.

Teniendo en cuenta las limitaciones siguientes:

- Los bienes y servicios extranjeros incorporados a la exportación, y considerados a efectos de concesión de un crédito acogido a FAD, no podrán superar el 15% del importe total de los bienes y servicios exportados (españoles y extranjeros).
- El importe de los gastos locales no podrá superar el 15% del importe total de los bienes y servicios exportados (españoles y extranjeros).

En ocasiones el crédito FAD no financia el 100% del proyecto, siendo completado en la mayoría de los casos por un crédito comercial que cuenta con apoyo oficial a través de la cobertura por CESCE de los riesgos políticos y comerciales y del seguro de tipo de interés cubierto por el ICO con el sistema CARI.

Una vez puesto en vigor el Convenio de Crédito e imputada la operación comercial, el crédito es desembolsado. El desembolso es realizado de acuerdo con los hitos establecidos en el Contrato Comercial. Así pues el exportador español cobra directamente del ICO, a medida que va justificando documentalmente el cumplimiento del Contrato Comercial. La constatación ante el ICO de dicho cumplimiento corresponde a una entidad financiera (denominada banco pagador) que previamente ha sido seleccionada por el prestatario y que cuenta con el visto bueno del ICO.

#### C.1.2.7 LÍNEA ICO-LIQUIDEZ

La Línea va dirigida a Autónomos y empresas, con independencia de su tamaño, que se encuentren al corriente de pago con la Entidad de Crédito concedente.

Las cantidades que se podrán financiar serán de hasta 2 millones de euros en el caso de autónomos y empresas con menos de 50 trabajadores y hasta 50 millones de euros el resto de empresas.

Los tipos de interés dependerán de la modalidad:

- Modalidad A (Sublíneas financiación y riesgo compartido): Son operaciones en las que la financiación y el riesgo es compartido entre el ICO y la Entidad de Crédito. Tipo fijo medio de los dos tipos siguientes:
  - Para el 50% de los fondos aportados por ICO: Tipo de cesión Fijo más hasta el margen que se establezca (2%, 2,50%, 3%, 3,50%).
  - Para el 50% de los fondos aportados por la Entidad de Crédito: Tipo de cesión Fijo más hasta el margen que se establezca (2%, 2,50%, 3%, 3,50%), más un diferencial que no podrá superar el 1,50%. La Entidad de Crédito analizará el riesgo de las operaciones y aplicará a cada operación uno de los cuatro márgenes, en función del resultado de dicho análisis de riesgo. El margen de intermediación que aplique el ICO será idéntico al que aplique la Entidad de Crédito a sus clientes.
- Modalidad B (Sublíneas 100% financiación ICO): Son operaciones en las que el 100% de la financiación la aporta el ICO y el riesgo es asumido en su totalidad por la Entidad de Crédito. Tipo de cesión Fijo más hasta 2,05%.

Es un programa de mediación, por lo que su tramitación se realiza directamente en las sucursales de los bancos y cajas de ahorro adheridas a la Línea.

El cliente puede elegir entre 1, 3, o 5 años de amortización con un año de carencia del principal.

#### C.1.2.8 ICODIRECTO

ICODirecto es un producto de financiación desarrollado por el Instituto de Crédito Oficial dirigido a financiar proyectos de inversión y necesidades de liquidez de las pequeñas y medianas empresas (pymes) y de los autónomos. Estos préstamos directos del ICO se solicitan a través de [www.icodirecto.es](http://www.icodirecto.es)

Se podrá financiar según dos modalidades:

- En el caso de inversión:
  - Activos fijos productivos: nuevos y de segunda mano.
  - Adquisición de vehículos turismos, cuyo precio (incluido IVA o Impuesto General Indirecto Canario (I.G.I.C.)) no supere los 24.000 euros.
  - Adquisición de Empresas.
  - Leasing (incluido el impuesto de matriculación de vehículos).

En todo caso, no se financian bajo esta modalidad de inversión: reestructuraciones de pasivo o refinanciaciones, cualesquiera otros impuestos vinculados a la inversión, ni el circulante.

- En el caso de necesidad de liquidez:
  - Necesidades puntuales de tesorería o liquidez, sin necesidad de justificación del destino de los fondos.

La solicitud se realizará informáticamente a través del portal del Facilitador Financiero, al que se accede a través de la página web [www.facilitadorfinanciero.es](http://www.facilitadorfinanciero.es).

Las operaciones que resulten aprobadas se formalizarán a través de las entidades BBVA y Banco Santander, que se pondrán en contacto con los clientes para iniciar el proceso de formalización de la operación. En este caso se cobrará una comisión de apertura del 0,5% sobre el importe solicitado, con un mínimo de 60 euros.

#### C.1.2.9 LÍNEA ICO-EMPREENDEDORES

La Línea va dirigida a Microempresas y autónomos profesionales que cumplan los requisitos de Microempresa.

Se podrán financiar las siguientes inversiones:

- Activos fijos productivos: nuevos y de segunda mano.
- Adquisición de vehículos turismos, cuyo precio (IVA incluido) no supere los 24.000 euros.
- Gastos inherentes a la constitución de la empresa, con el límite del 10% del proyecto total.
- Adquisición de Empresas.
- Impuesto sobre el Valor Añadido (I.V.A.) o Impuesto General Indirecto Canario (I.G.I.C.).

Las cantidades que se podrán financiar serán de hasta 300.000 euros, en una o varias operaciones. Con un interés fijo según la cotización quincenal comunicada por ICO, más hasta 1,65%. Y con un variable marcado por el Euribor a 6 meses más diferencial, según cotización quincenal comunicada por ICO, más hasta 1,65%.

Es un programa de mediación, por lo que su tramitación se realiza directamente en las sucursales de los bancos y cajas de ahorro adheridas a la Línea. Estas entidades no podrán cobrar comisión de apertura, estudio o de disponibilidad.

El cliente puede elegir entre 3, 5, 7, 10 o 12 años de amortización sin carencia o con diversos períodos de carencia del principal.

La obtención de financiación en esta Línea es incompatible con la obtención de financiación en la Línea "ICO-INVERSIÓN NACIONAL 2010".

#### C.1.2.10 ICO-SGR

ICO-SGR es un producto de Financiación desarrollado por el Instituto de Crédito Oficial (ICO) dirigido Autónomos y empresas, preferentemente pymes residentes en España y que lleven a cabo inversiones en territorio nacional o tengan necesidades de circulante, siempre

que cuenten o puedan contar con la consideración de socio de la SGR que le conceda el aval.

La financiación será de hasta 600.000 euros, en una o varias operaciones por cliente. Con un mínimo de 200.001 euros en el caso de empresas y autónomos que tengan más de un año de antigüedad. Ello con un tipo de interés variable diferencial Euribor a 6 meses, más 2,5%. Además, se cobrará una comisión de apertura del 0,5% sobre el importe solicitado.

Se podrán financiar:

- En el caso de inversión:
  - Activos fijos productivos: nuevos y de segunda mano.
  - Adquisición de vehículos turismos, cuyo precio (incluido IVA o Impuesto General Indirecto Canario (I.G.I.C.)) no supere los 24.000 euros.
  - Adquisición de Empresas.
  - Leasing (incluido el impuesto de matriculación de vehículos).
- En el caso de necesidad de liquidez:
  - Necesidades puntuales de tesorería o liquidez, sin necesidad de justificación del destino de los fondos.

La amortización se realizará en 7 años, con 2 años de carencia del pago del capital inicial en el caso de la inversión, y en 3 años con 1 año de carencia para el pago del capital inicial en el caso de necesidad de liquidez.

La solicitud se realizará informáticamente a través del portal del Facilitador Financiero [www.facilitadorfinanciero.es](http://www.facilitadorfinanciero.es).

#### C.1.2.11 LÍNEA ICO-VIVIENDA

Esta línea está destinada a empresas y sociedades con domicilio social y fiscal en España titulares de inversiones inmobiliarias.

El importe de la financiación concedida irá destinada a la cancelación parcial o total del préstamo promotor que tenga formalizado con la entidad de crédito.

Como máximo, se financiará con cargo a esta línea hasta el 80% del préstamo promotor, con el límite del 80% del valor inicial de la promoción destinada a alquiler. La entidad de crédito refinanciará el importe restante en los mismos términos y condiciones que la financiación ICO.

Las viviendas deben estar en España terminadas y destinadas a régimen de alquiler como vivienda habitual, dentro del ámbito de la LAU, (Art. 2.1) desarrollado en el Título II, pudiendo incluir el contrato de alquiler una opción de compra.

Para la cesión de fondos dentro de límite establecido a cada entidad, las entidades de crédito deberán remitir a ICO un contrato suscrito entre la promotora y una Agencia de Gestión de alquiler (pública o privada) en el que se especifiquen la relación de viviendas que se han puesto en el mercado de alquiler. El plazo del contrato de gestión deberá tener la misma duración que la vida del préstamo. Dicho contrato contará con el visto bueno de la

Entidad de Crédito. Alternativamente, el titular del préstamo podrá acreditar que gestiona los alquileres por cuenta propia.

El importe máximo por cliente podrá ser de hasta 50 millones €, en el conjunto de las operaciones, a un tipo de interés variable según el Euribor a 6 meses, más hasta 1,50%. El plazo de amortización única a vencimiento será de 7 años. En caso de que se enajene o ejercite la opción de compra durante la vida de la operación se producirá la amortización anticipada obligatoria de la financiación.

Es un programa de mediación, por lo que su tramitación se realiza directamente en las sucursales de los bancos y cajas de ahorro adheridas a la Línea. Estas entidades no podrán cobrar comisión de apertura, estudio o de disponibilidad.

#### C.1.2.12 PRÉSTAMO PLAN AVANZA

El Instituto de Crédito Oficial, el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) cofinancian la línea ICO-Plan Avanza con el objetivo de fomentar el uso de las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones.

Podrán ser beneficiarios de esta Línea las pequeñas y medianas empresas que no dispongan de conexión a Internet con banda ancha y realicen inversión en equipamiento para su conexión a Internet en banda ancha, así como aquellas que disponiendo de esta conexión realicen inversiones en software y hardware destinadas a mejorar sus procesos empresariales o a implantar el negocio y la factura electrónica.

Se podrán financiar productos electrónicos, informáticos y de telecomunicaciones, incluyendo hardware, software, aplicaciones, servicios y contenidos para:

- Acceso a Internet en banda ancha: podrá financiarse el alta al servicio de conexión a Internet en banda ancha, pero no los consumos mensuales, y los productos de acceso, incluidos los de seguridad.
- Presencia en Internet, incluida la elaboración de página Web y portales de empresa. Incorporación de las TIC a los procesos empresariales, mediante herramientas de gestión avanzada: CRM (Sistemas de gestión de clientes), ERP (Sistemas de gestión empresarial), Sistemas de cadena de suministro, Sistemas de gestión documental, etc.
- Comercio electrónico y facturación electrónica, mediante aplicaciones y servicios que faciliten la realización por parte de las pymes de transacciones electrónicas con otros agentes, incluidas las Administraciones Públicas.

Se financiará hasta el 100% de la inversión, excluido el IVA, con un máximo de 200.000 euros por beneficiario final y año natural, sin intereses. Con una amortización de 36 meses, con posibilidad de 3 meses de carencia incluidos, y liquidaciones lineales y mensuales.

Su tramitación se realiza directamente en las sucursales de los bancos y cajas de ahorro adheridas a la Línea. Estas entidades no podrán cobrar comisión de apertura, estudio o de disponibilidad.



### C.1.2.13 INSTRUMENTOS DE CAPITAL O CUASI-CAPITAL

AXIS, compañía participada por ICO dedicada al Capital Riesgo, pone a disposición de las empresas instrumentos de capital y cuasi-capital para financiar las necesidades de crecimiento de las empresas a través del fondo Fond-ICO, FCR.

Se dirige a empresas con domicilio social en España que, habiendo superado las primeras fases de implantación, acometan inversiones de capital para crecer o a aquellas con contenido tecnológico o innovador en producto, proceso o servicio.

Los recursos invertidos deberán tener los siguientes destinos:

- Adquisición de activos fijos productivos, nuevos o de segunda mano.
- El IVA de las inversiones.
- Compra de empresas.
- Inversiones en I+D+i.

No serán financiables las reestructuraciones de pasivo y en general las necesidades de circulante.

Los tipos de productos son:

- Participación en Capital:

Plazo: adaptado al periodo de maduración del proyecto, orientativamente es de 5 años.

- Préstamos participativos.

Plazo: adaptado a la maduración del proyecto; puede llegar a los 7 años con una carencia en amortización de cuotas de principal de 2/3 años.

Interés: tramo fijo y otro variable, este último en función de la rentabilidad de la empresa.

Importe de las participaciones de Axis serán:

- Empresas innovadoras: 750.000 euros a 1.500.000 euros.
- Empresas consolidadas y en expansión: hasta 15.000.000 de euros.

Las participaciones serán minoritarias, evitando ser socio de referencia.

Para realizar el trámite se dirigirán a AXIS.

### C.1.3 COMPAÑÍA ESPAÑOLA DE FINANCIACIÓN DEL DESARROLLO

La Compañía Española de Financiación del Desarrollo (COFIDES) es una sociedad mercantil estatal creada en 1.988 cuyos accionistas actuales son el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), el Instituto de Crédito Oficial (ICO), la Empresa Nacional de Innovación (ENISA) (juntos suman el 61% del capital social) y las entidades financieras Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), Banco Santander y Banco de Sabadell, con el 39% del capital (*Loc. cit.* Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), 2.010).

Su objeto es facilitar financiación a proyectos privados viables de inversión en el exterior en los que exista interés español, para contribuir con criterios de rentabilidad tanto al desarrollo de los países receptores de las inversiones, como a la internacionalización de la economía y de las empresas españolas. El interés puede definirse en términos de la contribución del proyecto a la internacionalización de las empresas españolas, de manera que podrían ser considerados proyectos de inversión con interés español aquéllos en los que exista inversión española directa, exportación española, operación de plantas por parte de empresas españolas, transferencia de tecnología, subcontratación por empresas españolas, suministro a empresas españolas y franquicia u otros modos de penetración de marcas españolas.

Para cumplir con sus fines COFIDES utiliza, por un lado, sus propios recursos para financiar proyectos de inversión en países emergentes o en desarrollo y, por otro, gestiona por cuenta del Estado los fondos FIEIX y FONPYME, creados para financiar proyectos de inversión en el exterior con independencia del grado de desarrollo del país destino del proyecto. También moviliza recursos de Instituciones Financieras Multilaterales (IFM), con las que tradicionalmente ha venido firmando acuerdos de cofinanciación.

COFIDES actúa a través de los siguientes productos financieros:

- Participaciones en el capital de la empresa que se crea en el país receptor de la inversión. Estas participaciones siempre son minoritarias y transitorias y se pactan con el cliente las condiciones para la posterior salida de COFIDES de la inversión. Normalmente no asume en ellas más del 40% del capital social y su límite es el de la participación del propio inversor español en el capital. Cuando la compañía participa en el capital no se compromete en la gestión diaria del proyecto, esta tarea corresponde a los socios promotores de la inversión. En todo caso, se reserva el derecho a participar en el Consejo de Administración de la empresa creada, como lógica salvaguardia de sus intereses.
- Instrumentos próximos al cuasi capital. Denominación genérica que se otorga a instrumentos de préstamo, donde el prestamista asume un mayor riesgo que en un préstamo normal y/o participa de alguna manera de los resultados de la empresa. Se suelen considerar contablemente como fondos propios de la empresa. Se trata de préstamos subordinados, participativos y de coinversión (con remuneración variable ligada a los resultados del proyecto). Estos préstamos tendrán los plazos de amortización y carencia que el proyecto precise y que negocien COFIDES y el inversor español.
- Préstamos a medio y largo plazo a la empresa que se crea en el país receptor. Los plazos están relacionados con el período de retorno previsto para el proyecto, normalmente entre 3 y 10 años y períodos de carencia amplios en los primeros años de vida del proyecto. También se pueden otorgar préstamos a medio y largo plazo al inversor español para cubrir parcialmente el esfuerzo financiero que debe realizar en su aportación a los fondos propios de la empresa participada. La compañía toma

siempre garantías adecuadas para los préstamos que concede. Estas garantías se establecen, caso por caso, en función de las características del proyecto.

- Préstamos multiproyecto. Se conceden a un inversor español para que éste pueda acometer a lo largo de un determinado período de tiempo varios proyectos de inversión en países diferentes.

Los criterios básicos de actuación de COFIDES con sus propios recursos o como gestora de los fondos FIEEX y FONPYME son:

- Actúa siempre bajo un principio de coinversión con los promotores, con un criterio de riesgo compartido.
- A través de los productos financieros ofrecidos puede contribuir financieramente, en principio, con importes comprendidos entre 0,25 y 25 millones de euros por proyecto.
- Los plazos de amortización se adecuarán a las necesidades del proyecto, similares al retorno estimado de la inversión.
- Se exige a los proyectos una rentabilidad suficiente que permita un retorno adecuado y asegure la sostenibilidad económico-financiera de COFIDES y de los fondos que gestiona.
- En el caso particular de las infraestructuras u otros servicios públicos, COFIDES está en condiciones de financiar este tipo de proyectos siempre y cuando éstos sean gestionados con criterios privados. Puede financiar proyectos industriales, pero también del sector servicios, incluso aquéllos que se lleven a cabo con el fin de comercializar de manera permanente productos o servicios españoles, cuando incorporen activos que precisen financiación a medio y largo plazo.

No son proyectos elegibles para COFIDES, entre otros:

- Los que impliquen un desplazamiento o sustitución de una instalación existente en España.
- Los que supongan un impacto ambiental o social desfavorable para el país receptor de la inversión.
- Los recursos financieros gestionados por la compañía no pueden utilizarse para la refinanciación de deudas preexistentes.

Las ventajas de COFIDES son:

- Adicionalidad: Si bien la crisis actual ha venido a reforzar el papel de las instituciones financieras con contenido público otorgándolas un marcado carácter anticíclico, COFIDES debe actuar siempre bajo un principio de adicionalidad respecto a las entidades financieras privadas. El inversor, acompañado por la compañía, cuenta con un socio temporal que no interviene en la gestión diaria del proyecto, ahorrando recursos del promotor que puede orientarlos a nuevas inversiones o a necesidades de activos corrientes. En cualquier caso, las fórmulas que ofrece resultan óptimas en proyectos que precisan de una fuerte capitalización o en empresas en fase de alto crecimiento.
- Adaptabilidad: COFIDES estudia con el promotor el perfil financiero más adecuado a su proyecto y diseña junto a él productos de cuasi capital o deuda-préstamos

subordinados, participativos o de coinversión (ligados a la evolución del negocio), así como préstamos ordinarios, habitualmente con plazos amplios de vencimiento y carencia.

- Experiencia: La compañía ha aprobado a lo largo de sus 20 años de vida más de 450 proyectos en más de 60 países diferentes, en los que ha comprometido recursos por importe superior a 1.000 millones de euros
- Financiación con cargo a recursos propios: El límite de la financiación por proyecto es de un máximo de 3 millones de euros y un mínimo de 250.000 euros. El promotor del proyecto deberá abonar una comisión de formalización de un 0,5% de la inversión comprometida. Por último, COFIDES cuenta con una cifra de recursos propios próxima a los 55 millones de euros.

#### C.1.3.1 FONDO PARA LA INVERSION EN EL EXTERIOR

El Fondo para la Inversión en el Exterior (FIEEX) es un fondo fiduciario creado con recursos del Estado, a través del presupuesto de la Dirección General de Comercio e Inversiones del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y cuyos beneficiarios son las empresas constituidas en el exterior, productoras de bienes y servicios o concesionarias de proyectos de infraestructura o servicios públicos (*Loc. cit.* Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), 2.010).

Fue creado con el objetivo de contribuir a las necesidades de recursos propios de los proyectos de inversión que lleven a cabo empresas españolas en el exterior.

Los productos financieros consisten en participaciones en capital y/o préstamos de coinversión, subordinados o participativos a medio y largo plazo incluyendo, si es necesario, períodos de carencia. En participaciones en capital el límite del FIEEX es el 40% del capital social de la empresa en el extranjero, con pacto de recompra con los promotores y salida de la inversión preferiblemente entre los años 5º y 10º. En préstamos, el límite es el 50% del importe de la inversión.

El promotor de la inversión deberá abonar las siguientes comisiones (*Ibid.* Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), 2.010):

- Estudio: varía entre el 0% y el 0,8% del volumen de inversión del FIEEX, en función de la información facilitada por el promotor.
- Formalización: 0,5% de la inversión comprometida por el fondo.

El límite de la financiación es, en principio, de 25 millones de euros por proyecto y el importe mínimo, de un millón de euros por proyecto.

Tras la presentación de la solicitud, la inversión se decide por un Comité Ejecutivo formado por miembros de la Administración y presidido por la Secretaría de Estado de Comercio, que aprueba las propuestas de inversión presentadas y analizadas por COFIDES como gestora del fondo.

#### C.1.3.2 FONDO PARA OPERACIONES DE INVERSIÓN EN EL EXTERIOR DE LA PYME

Al igual que el anterior, el Fondo para Operaciones de Inversión en el Exterior de la Pyme (FONPYME) es un fondo fiduciario creado con recursos del Estado, a través del presupuesto de la Dirección General de Comercio e Inversiones del Ministerio de Industria,

Turismo y Comercio y cuyos beneficiarios son las pymes constituidas en el exterior y participadas por inversores españoles, productoras de bienes y servicios

Los productos financieros consisten en participaciones en capital y/o préstamos de coinversión, subordinados o participativos a medio y largo plazo incluyendo, si es necesario, períodos de carencia. El límite del FONPYME en las participaciones en capital es del 49% del capital social de la empresa en el extranjero, con pacto de recompra y salida de la inversión preferiblemente entre los años 5º y 10º. En préstamos el límite es de hasta el 70% del importe de la inversión.

El promotor de la inversión deberá abonar una comisión de formalización de un 0,5% de la inversión comprometida por el fondo.

El importe máximo de la financiación conjunta FONPYME/COFIDES es de 4 millones de euros (pudiendo FONPYME representar el total de este límite si COFIDES no pudiera operar en el país), siendo el mínimo de 250.000 euros por operación.

Tras la presentación de la solicitud, la inversión se decide por un Comité Ejecutivo formado por miembros de la Administración y presidido por la Secretaría de Estado de Comercio, que aprueba las propuestas de inversión presentadas y analizadas por la compañía como gestora del fondo.

#### C.1.3.3 LÍNEA DE FINANCIACIÓN DE INVERSIONES EN EL SECTOR SERVICIOS

La Línea de financiación de inversiones en el sector servicios (FINSER) ofrece financiación en condiciones especiales para los proyectos viables de inversión en el Sector Servicios en los que exista algún tipo de interés español (*Loc. cit.* Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), 2.010).

Señalar que entre las actividades objetivo de esta línea de financiación destacan gabinetes de arquitectura, ingeniería civil y de procesos y consultorías.

El apoyo financiero se realiza a través de préstamos de coinversión, préstamos ordinarios a medio y largo plazo tanto a la empresa de proyecto, como al inversor español, y préstamos multiproyecto.

El importe mínimo de financiación es de 250.000 euros, con un máximo del 50% del volumen de inversión del proyecto. Con períodos de amortización de entre 3 y 5 años, y con periodo de carencia máximo de 1 año.

#### C.1.3.4 LÍNEA DE FINANCIACIÓN DE INVERSIONES EN EL SECTOR DE CONCESIONES DE INFRAESTRUCTURAS

La Línea de Financiación de Inversiones en el Sector de Concesiones de Infraestructuras (FINCONCES) tiene como objetivo financiar proyectos de inversión en el exterior en concesiones de infraestructuras y servicios públicos participados mayoritariamente por empresas españolas, dado el notable papel que éstas desempeñan a nivel internacional en la gestión global de servicios públicos, normalmente en régimen concesional o en régimen público privado (*Loc. cit.* Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), 2.010).

Se dirige a los proyectos en régimen de concesión cuyo objeto comprenda, entre otros, el diseño, la construcción, la operación, el mantenimiento, la gestión y la explotación de un bien o servicio de naturaleza pública, y que requieran para su desarrollo la incorporación de recursos financieros a largo plazo.

El apoyo financiero se realiza a través de participaciones en capital e instrumentos próximos al cuasi-capital.

El importe mínimo de financiación es de 1.000.000 euros, con un límite de 25.000.000 euros, con un máximo del 50% de las necesidades a largo plazo del proyecto, con el límite de la aportación que realice el promotor. Con períodos de amortización de entre 5 y 15 años, y con periodo de carencia máximo de 3 años.

#### C.1.3.5 LÍNEA DE FINANCIACIÓN DE INVERSIONES DE EMPRESAS ESPAÑOLAS CON MARCA

La Línea de financiación de inversiones de empresas españolas con marca (FINBRAND) ofrece financiación en condiciones especiales para los proyectos viables de internacionalización de empresas españolas con marca relevante en los casos en los que el sistema financiero no ofrece los mecanismos necesarios para ello (*Loc. cit.* Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), 2.010).

Las principales actividades a las que se dirige son la nueva implantación en el exterior, ampliación de las instalaciones de una empresa ya establecida en el exterior, la compra de empresas en el exterior con posiciones relevantes en su mercado, la adquisición de marcas en el exterior para incorporarlas al activo de la empresa española, la financiación a medio plazo para campañas de introducción de marcas, la adquisición de almacenes reguladores para exportación de productos españoles, el suministro a la empresa española de materias primas o productos, y la financiación a medio plazo para necesidades de circulante.

El apoyo financiero se realiza a través de participaciones en capital, instrumentos próximos al cuasi-capital, préstamos ordinarios a largo plazo tanto a la empresa de proyecto, como al inversor español, y préstamos multiproyecto.

El importe mínimo de financiación es de 250.000 euros, con un límite de 25.000.000 euros, con un máximo del 50% del volumen de inversión del proyecto. En algunos casos y en función de las garantías ofrecidas este porcentaje podrá llegar hasta el 80%. Con períodos de amortización de hasta 8 años, y con periodo de carencia máximo de 3 años.

#### C.1.3.6 LÍNEA DE FINANCIACIÓN DE INVERSIONES DE EMPRESAS ESPAÑOLAS FRANQUICIADORAS

La Línea de financiación de inversiones de empresas españolas franquiciadoras (FINFRANQUICIA) ofrece financiación en condiciones especiales para los proyectos viables de internacionalización de empresas españolas franquiciadoras para cubrir algunas de las necesidades que estas empresas presenten en este proceso (*Loc. cit.* Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), 2.010).

Las principales actividades a las que se dirige son nueva implantación en el exterior, ampliación de instalaciones de empresas franquiciadoras ya establecidas en el exterior, compra de empresas en el exterior, adquisición de almacenes reguladores para exportación en el exterior, suministro al franquiciador español de materias primas o productos y financiación a medio plazo para campañas de introducción de franquicias.

El apoyo financiero se realiza a través de participaciones en capital, instrumentos próximos al cuasi-capital, préstamos ordinarios a largo plazo tanto a la empresa de proyecto, como al inversor español, y préstamos multiproyecto.

El importe mínimo de financiación es de 250.000 euros, con un límite de 25.000.000 euros, con un máximo del 50% del volumen de inversión del proyecto. En algunos casos y en

función de las garantías ofrecidas este porcentaje podrá llegar hasta el 80%. Con períodos de amortización de hasta 8 años, y con periodo de carencia máximo de 3 años.

#### C.1.3.7 MECANISMO DE FINANCIACIÓN DE INVERSIONES PRIVADAS EN PAÍSES ACP

COFIDES, junto con sus homólogas europeas y el Banco Europeo de Inversiones (BEI), participa desde 2.004 en el esquema de financiación denominado European Financing Partners (EFP). Ésta es una institución creada para apoyar conjuntamente proyectos de inversión productiva del sector privado en los países de África Subsahariana, Caribe y Pacífico (ACP).

El objetivo es la promoción del desarrollo de los países ACP a través de la financiación de proyectos de inversión privados que sean viables en términos económicos, financieros, técnicos y medioambientales. También son elegibles los proyectos públicos en estos países cuando se gestionen en términos comerciales.

Son susceptibles de recibir apoyo financiero de esta facilidad a través de COFIDES las empresas establecidas en países ACP, que reúnan las características antedichas en las que participen inversores españoles. En la actualidad, 79 países ACP son elegibles.

Los recursos pueden aplicarse a través de participaciones en el capital de las empresas creadas, instrumentos de cuasi capital, tales como préstamos subordinados, participativos, condicionales o convertibles y préstamos ordinarios a medio y largo plazo a la empresa del proyecto.

El importe mínimo de financiación es de 1.000.000 euros, con un límite de 25.000.000 euros por proyecto, con un máximo del 75% del volumen de la inversión total.

#### C.1.3.8 LÍNEA PAÍSES

COFIDES ha creado distintas líneas para el apoyo financiero de proyectos privados viables con interés español con independencia de su rubro de actividad. Estos proyectos deben realizarse en países de ampliación de la Unión Europea, países del África Subsahariana, excepto República de Sudáfrica, México, Brasil, China, Marruecos, India o EE.UU (*Loc. cit.* Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), 2.010).

Los recursos pueden aplicarse a través de participaciones en el capital de las empresas creadas, instrumentos de cuasi capital, tales como préstamos subordinados, participativos, condicionales o convertibles y préstamos de coinversión.

El importe mínimo de financiación es de 250.000 euros, con un límite de 25.000.000 euros por proyecto, con un máximo de hasta el 70% del volumen de inversión del proyecto. Para las participaciones en capital el límite será de hasta el 49% del capital social de la empresa de proyecto.

#### C.1.4 CENTRO PARA EL DESARROLLO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL

El Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI) es una entidad pública empresarial que tiene como misión ayudar a las empresas españolas a ser más competitivas mediante la mejora de su grado tecnológico. Este organismo se ha convertido en el principal agente de financiación pública y de coordinación de la I+D+i empresarial de España y en ventanilla única de apoyo a las compañías innovadoras (*Loc. cit.* Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), 2.010).

El CDTI concede un amplio abanico de ayudas a la I+D empresarial que se ajustan a las distintas características de los proyectos de las empresas. Éstas contemplan tanto la concesión de ayudas parcialmente reembolsables a tipo de interés 0% como subvenciones a fondo perdido, dependiendo de la naturaleza del proyecto

Una partida especial de fondos FEDER de la Unión Europea dedicada a la promoción de la I+D empresarial en España, para lo que ha diseñado distintos instrumentos con cofinanciación FEDER/CDTI, de acuerdo con las exigencias comunitarias. El CDTI prioriza, con cofinanciación del Fondo Tecnológico, el apoyo de proyectos realizados por agrupaciones de empresas y también apoya aquellos proyectos de I+D desarrollados individualmente por empresas.

Los instrumentos del CDTI cubren actuaciones de ámbito estatal e internacional. En el ámbito internacional se promueve el desarrollo tecnológico en colaboración con socios internacionales y la transferencia de tecnología al exterior.

Si para la empresa es importante disponer de ayudas públicas para impulsar sus actividades de I+D, no es menos cierto que precisan de servicios de apoyo para identificar los instrumentos financieros más apropiados a sus necesidades y para articular sus actuaciones de I+D de la manera más eficiente. Los servicios de apoyo son totalmente gratuitos y entre los más importantes están los siguientes:

- Red de Puntos de Información y Coordinación sobre I+D+i (Red P+D+i). El CDTI coordina la Red P+D+i y a través de ella presta servicios de información y asesoramiento personalizados sobre los instrumentos de financiación más adecuados a las actividades de I+D de las empresas, sea cual sea el ámbito de actuación (autonómico, estatal, internacional, etc.).
- Red Exterior del CDTI. Está constituida por agentes del CDTI establecidos de forma permanente en distintos continentes con el objeto de prestar servicios de apoyo a empresas españolas.

Actualmente, el CDTI tiene representantes en Bruselas, Estados Unidos, México, Brasil, Chile, Marruecos, India, China, Corea del Sur y Japón y ha firmado acuerdos con numerosas agencias de innovación y tecnología internacionales, que facilitan a las empresas españolas la búsqueda de socios para el desarrollo de alianzas y proyectos de cooperación tecnológica internacional. Para hacer efectivo este apoyo, el CDTI ofrece a las empresas ayudas financieras para la promoción internacional de sus tecnologías (Ayudas a la Promoción Tecnológica - APT), así como asesoramiento y apoyo en la búsqueda de socios internacionales a través de sus Misiones Internacionales de Cooperación Tecnológica y de su Red Exterior, con el objetivo de identificar proyectos de cooperación tecnológica internacional con entidades de distintos continentes, dentro de los diferentes programas de cooperación tecnológica que gestiona, tanto a escala bilateral (Japón, China, Corea del Sur, India, Canadá y Sudáfrica), como multilateral (Eureka e Iberoeka), para la cooperación y la transferencia de tecnología con diferentes países.



### C.1.5 COMPAÑÍA ESPAÑOLA DE SEGUROS DE CRÉDITO A LA EXPORTACIÓN

La Compañía Española de Seguros de Crédito a la exportación (CESCE) es una sociedad anónima participada mayoritariamente por el Estado y por los principales bancos y empresas de seguros de España. Su objeto social es asegurar a las empresas ante los riesgos de impago derivados de las ventas de sus productos y servicios, tanto en el mercado interior como en el exterior, así como cubrir las posibles pérdidas que pueda sufrir una empresa en su inversión en el exterior, derivadas de riesgos políticos (*Loc. cit.* Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), 2.010).

CESCE gestiona, por cuenta del Estado, la Póliza de Seguro de Inversiones en el exterior, cuya finalidad es favorecer la internacionalización de las empresas españolas. Ofrece un instrumento flexible que les permite cubrir los riesgos de carácter político asociados a las inversiones españolas en el exterior que, aún encontrándose fuera de la órbita de control del inversor o de su filial, pueden tener un impacto importante en el resultado de su inversión extranjera.

La compañía puede asegurar, a través de esta póliza, aquellas inversiones de empresas españolas que se materialicen en la creación de empresa nueva; la adquisición parcial o total de empresas ya existentes; la participación en ampliaciones de capital o en dotaciones patrimoniales de empresas; los préstamos o avales sobre préstamos a cinco años o más vinculados a una inversión española en el exterior; la reinversión en la inversión asegurada de sus rendimientos y créditos a favor del asegurado resultantes de la venta de la empresa extranjera o de su disolución o liquidación.

Actualmente existen dos modalidades de seguro, según el tipo de inversión que se desee asegurar: el seguro para inversores en la dotación patrimonial de la empresa extranjera (fondos propios, aportaciones permanentes...), y el seguro para financiadores dirigido a las entidades financieras o sociedades que realicen un préstamo a la filial extranjera de una empresa española para financiar un proyecto de inversión nuevo. Los avales sobre préstamos también se cubrirían a través de esta modalidad para financiadores.

No existen limitaciones en los importes a asegurar, siendo objeto de la cobertura tanto grandes como pequeñas inversiones. La única limitación impuesta a las distintas formas que puede tomar una inversión es la legislación del país de destino. En consecuencia, para que CESCE pueda cubrir una inversión, es necesario que sea admitida como inversión extranjera por las autoridades del país receptor.

En general, y dado que la filosofía de esta póliza es la de favorecer la presencia a largo plazo de la empresa española en el extranjero, la cobertura tiene una duración mínima de 5 años, y una duración máxima de 20 años, aunque en ocasiones puede considerarse la cobertura por un período de tres años.

Una vez aprobada la cobertura del seguro, el inversor realiza la aportación al patrimonio de la empresa extranjera, financiando de este modo su inversión mediante fondos propios y, en su caso, con financiación complementaria (préstamos directos del inversor español o avales o préstamos de terceros).

CESCE puede cubrir las pérdidas derivadas de las siguientes situaciones de riesgo político:

- Limitaciones al derecho de la propiedad (expropiación, nacionalización, confiscación de la empresa extranjera). Esta cobertura alcanza a los posibles cambios del marco jurídico- económico del país receptor que causen directamente la inviabilidad de la empresa extranjera (riesgo regulatorio).

- La falta de convertibilidad o de transferencia de importes relacionados con la inversión, dividendos, amortización de créditos a largo plazo.
- La violencia política, que incluye el terrorismo y otras alteraciones graves del orden público (siempre derivados de un objetivo político).
- El incumplimiento de acuerdos o la ruptura de compromisos por parte de las autoridades o empresas públicas del país receptor de la inversión asegurada. La cobertura en este riesgo se limita al no cumplimiento de una sentencia o laudo arbitral favorable al asegurado y derivado de un incumplimiento de compromisos contractuales de las autoridades/empresas públicas del país receptor de la inversión.

Además de las pérdidas patrimoniales derivadas del acaecimiento de los riesgos mencionados, el seguro también puede cubrir la pérdida de beneficios, durante un período de hasta un año, que se produzca para el inversor por la paralización de actividades de la filial por causa de guerra o violencia política.

Únicamente se cubren riesgos de naturaleza política, que pueden alcanzar a los compromisos adquiridos con la inversión por parte del estado receptor, organismos o subdivisiones administrativas de éste, o empresas públicas. El porcentaje de cobertura máximo es del 99% (salvo en el caso del riesgo regulatorio cuya cobertura máxima está limitada al 80%).

La póliza de seguro de inversiones fue objeto de una importante revisión para adecuarse mejor a la realidad internacional y a las necesidades de las empresas españolas que invierten en el extranjero con las siguientes características:

- Mejor definición de los riesgos cubiertos. Ampliación del alcance de la violencia política y cobertura de las pérdidas de beneficio por interrupción de negocio; inclusión de los riesgos regulatorios en el ámbito de los riesgos de expropiación, nacionalización y confiscación; ampliación del incumplimiento de compromisos por parte de deudores soberanos a administraciones y empresas públicas subsoberanas, incluyendo en la cobertura la obstaculización a los procesos arbitrales.
- Adaptación del seguro a las diferentes condiciones del asegurado con la creación de condicionados generales distintos para inversores y entidades financieras.
- Mejora de la protección del balance de la empresa española que invierte en el exterior, al calcular el valor de la inversión a partir de los estados financieros auditados de la matriz en España.
- Ampliación de la cobertura con la posibilidad de cubrir créditos, cualquiera que sea la forma en que se instrumenten, e incluyendo en la cobertura los intereses de demora, si se solicita.

## ANEXO D

## D.1 EMPRESAS SEOPAN

## D.1.1 GRUPO ACS

El Grupo ACS al igual que el resto de constructoras también ha optado por la diversificación, dividiendo su cifra de negocio de 2.009 entre Servicios industriales (44%), Construcción (39%) y Medio Ambiente (17%).

	2.009	2.008	2.007	2.006	2.005
Cifra de Negocios	15.605.900	15.275.600	15.344.900	14.067.200	12.113.900
Resultado Bruto de Explotación (EBITDA)	1.458.000	1.382.500	1.379.800	1.270.300	1.095.500
Resultado de Explotación (EBIT)	1.079.900	1.042.700	1.056.700	971.600	817.400
Resultado Neto Atribuible	1.951.500	1.805.000	1.551.100	1.250.100	608.700
CARTERA	29.507.000	27.679.000	32.322.800	29.918.300	26.868.100
Nº EMPLEADOS	142.176	138.117	132.048	123.652	113.273

\*Miles de euros.

Tabla D.1: Evolución del Grupo ACS.

Fuente: Grupo ACS, 2.010.

Durante los últimos años, ACS ha realizado un esfuerzo por incrementar su exposición internacional, tanto de forma orgánica como a través de la adquisición de algunas compañías de ingeniería civil. Esta estrategia ha permitido que sus ventas fuera de España hayan crecido en 2.009 más de un 22%, hasta representar el 26% de las ventas consolidadas.

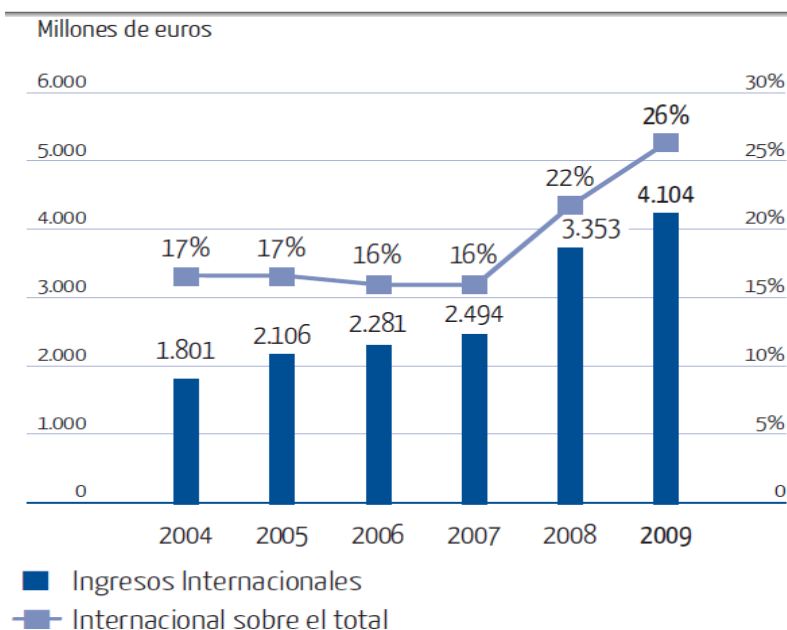


Figura D.1: Evolución de los ingresos del Grupo ACS.

Fuente: Grupo ACS, 2.010.

También la cartera de proyectos internacional ha experimentado un importante salto cuantitativo al aumentar un 30% en 2.009 y situarse en el 35% del total.

Entre los puntos destacados de la misión de ACS se encuentra perseguir el liderazgo global en todos aquellos sectores en los que concurre, como un medio para potenciar su competitividad, maximizar la creación de valor en la relación con los clientes y continuar atrayendo talento hacia la organización y expandiendo la actual base de clientes del Grupo a través de un continuo esfuerzo comercial en nuevos mercados.

El Grupo ACS está presente en Andorra, Angola, Arabia Saudita, Argelia, Argentina, Australia, Bolivia, Brasil, Camerún, Canadá, Chile, China, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Egipto, El Salvador, Emiratos Árabes Unidos, Estados Unidos, Francia, Grecia, Guatemala, Honduras, India, Irlanda, Italia, Jordania, Libia, Marruecos, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Dominicana, Sudáfrica, Uganda, Uzbekistán y Venezuela.

ACS comienza su actividad en 1.983, cuando un grupo de ingenieros adquiere Construcciones Padrós, una compañía constructora de mediano tamaño radicada en Badalona (Cataluña) y que atraviesa una delicada situación financiera. Una vez reestructurada esta empresa, se repite la misma estrategia con OCISA, una constructora de mayor tamaño y de reconocido prestigio, que contaba con más de 40 años de historia. En el año 2.007, el Grupo ACS adquiere una participación en Hochtief, uno de los líderes mundiales en el desarrollo de infraestructuras, con una fuerte presencia en Estados Unidos, Europa Central, Australia y el Sudeste Asiático, una operación encaminada a proporcionar al Grupo ACS de una plataforma para acelerar su expansión internacional.

Durante 2.009 el Grupo ACS ha continuado su expansión internacional en todas sus áreas de actividad, especialmente para el desarrollo de grandes proyectos. En el área de Construcción ha consolidado su posición en Estados Unidos con una cartera al finalizar el año 2.009 de 2.500 millones de euros y mediante la adquisición de dos compañías de construcción, Picone y Pulice, que incrementan la presencia del Grupo ACS en Norteamérica. Asimismo, ha adquirido la compañía polaca de construcción Pol-Aqua, especializada en el desarrollo de obra civil y con una amplia experiencia y presencia en el mercado polaco. En el área de Medio Ambiente finalizó la construcción de la planta de tratamiento de residuos de Marsella y obtuvo importantes proyectos que permiten aumentar su cartera internacional hasta superar los 3.400 millones de euros.

La expansión internacional de su actividad, que tiene como objetivo que en el medio plazo la cartera internacional alcance el 50% del total, es parte importante de la estrategia de ACS para los próximos años, una estrategia que está orientada a mantener la competitividad, capacidad de inversión, rentabilidad y el crecimiento de la compañía en el futuro.

El Grupo ACS desarrolla su actividad de Construcción en diferentes mercados geográficos, siendo en Estados Unidos y Polonia los países en los que el Grupo ha realizado un esfuerzo diferencial en 2.009.

Estados Unidos continuará siendo en los próximos años un mercado de referencia y de crecimiento para el Grupo ACS en el desarrollo de infraestructuras de obra civil, básico para mantener un adecuado nivel de internacionalización y diversificación que incremente la rentabilidad y reduzca el riesgo de la actividad de Construcción.

El segundo mercado en el que ACS está desarrollando de forma creciente su presencia a nivel internacional es Polonia.

Polonia para ACS es un país donde desarrollar proyectos en régimen de concesión y de obra civil para ayudar en el desarrollo de su importante plan de infraestructuras.

La estrategia del área de Construcción sigue el modelo definido por el Grupo ACS hace ya varios años, lo que le ha permitido ampliar y reforzar su presencia en diferentes mercados geográficos y seguir teniendo una posición sólida a pesar del entorno de mercado, y cuyo objeto es el de continuar creciendo con eficiencia durante el año 2.010 y siguientes. Entre las iniciativas con que se concreta esta estrategia encontramos el desarrollar una presencia estable en aquellos mercados internacionales seleccionados, a través de proyectos concesionales, licitación de proyectos singulares, basados en un alto nivel de especialización, y a través de compañías locales y socios estratégicos.

Como consecuencia de esta clara estrategia comercial, corporativa y operativa, el Grupo ACS tiene una larga trayectoria en Sudamérica y está desarrollando una fuerte presencia en países como Estados Unidos y Polonia. Esta estrategia está basada en los valores empresariales del Grupo ACS:

- Una decidida mentalidad contratista.
- Una organización altamente descentralizada que convierte cada proyecto en una unidad independiente, flexible, eficiente y rentable

La estrategia comercial está enfocada a obras de gran tamaño, con elevados requerimientos técnicos y que generan un alto valor añadido a través de una estricta política de control de costes, gestión descentralizada y optimización del capital circulante.

En el contexto actual y gracias a su estrategia, el área de Construcción ha cerrado el año 2.009 con una facturación superior a los 6.100 millones de euros; nivel inferior al periodo de 2.006 a 2.008 cuando la actividad de Construcción experimentó un fuerte repunte, pero superior a los niveles de 2.005.

La actividad internacional del área de Construcción en 2.009 alcanzó los 1.427 millones, lo que representa un crecimiento del 75% respecto a 2.008, y ya supone un 23,3% de la facturación total.

Por otro lado, su cartera de obras en el área internacional alcanzó los 4.260 millones de euros, lo que representa un 37,3% del total.

La actividad de Construcción está desarrollando proyectos en países tan diferentes como Polonia, Portugal, Grecia o Irlanda en Europa; en América está presente en los dos hemisferios: en Chile y Argentina en el hemisferio sur, y en Canadá y Estados Unidos en el hemisferio norte.

Algunos proyectos internacionales importantes en los que el Grupo ACS está participando son: la ejecución de obras como la autopista Central Greece Motorway e Ionia Odos Motorway en Grecia cuyo presupuesto conjunto es de casi 2.700 millones de euros; la ampliación de la autopista A-30 en el sur de Montreal, Canadá; la reconstrucción de carriles y rehabilitación de la I-595 en Florida, en Estados Unidos; o proyectos en el metro de Nueva York con un presupuesto superior a los 1.800 millones. Además, ACS ha sido elegido para participar en la construcción del primer tramo de la línea de alta velocidad en Portugal (tramo entre Poceirao y Caia) cuyo presupuesto aproximado es de 1.700 millones de euros.

Destaca la aportación de la actividad en Estados Unidos y Canadá, que ha crecido de forma sustancial en el año 2.009 fruto de la consecución de grandes proyectos de obra civil y concesionales.

El Grupo ACS, a través de sus filiales norteamericanas, lleva compitiendo en este mercado muchos años y ya cuenta una presencia importante en el área, cuya expansión está fomentando decididamente, como demuestra la reciente adquisición de las compañías Pulice Construction y John P. Picone en diciembre de 2.009.

Pulice Construction Inc., desarrolla proyectos de obra civil, fundamentalmente carreteras y autovías. Esta compañía ha sido la mayor contratista del ADOT (Arizona Department of Transportation) durante los cinco últimos años. Su sede se encuentra en Phoenix (Arizona) y cuenta con licencia para operar en los estados de Arizona, Utah, Nevada y California. En 2.009, su facturación anual alcanzaba los 137 millones de euros, con una cartera de 77 millones de euros.

Por otra parte, John P. Picone Inc., con sede en Nueva York, se dedica al desarrollo de proyectos de obra civil, principalmente túneles e infraestructuras relacionadas con el agua. Sus principales clientes son el New York Department of Environmental Protection y el New York Metropolitan Transportation Authority. En 2.009, la facturación de la empresa superaba los 175 millones de euros, mientras que su cartera en diciembre de 2.009 se encontraba por encima de los 550 millones de euros.

En definitiva, ACS sigue consolidando su posición en Norteamérica, con una cartera de más de 2.820 millones de euros. En la actualidad desarrolla concesiones de infraestructuras y proyectos de Obra Civil en Canadá, Nueva York, Carolina del Norte, Florida y Texas. Con la adquisición de Pulice y Picone se presentan nuevas oportunidades en estados como Arizona, Utah, Nevada y California.

Algunos proyectos relevantes en Estados Unidos y Canadá, de los que el Grupo ha sido adjudicatario a través de Dragados en Construcción, o conjuntamente con Iridium Concesiones, son:

- La ampliación del metro de Nueva York, para habilitar la conexión entre Grand Central Station y el barrio de Queens, con una inversión estimada más de 1.200 millones de dólares; la ampliación de la Estación Grand Central de Manhattan; y otros cuatro proyectos de ampliación del suburbano de Nueva York, en las líneas 2 y 7, cuyo presupuesto total supera los 600 millones de dólares
- En Canadá, ACS está desarrollando la autopista de circunvalación de Montreal, A-30. Un proyecto de 42 kilómetros y más de 1.500 millones de dólares de inversión total, con una duración de 35 años y que tiene un plazo estimado de ejecución de cuatro años.
- Remodelación de la terminal norte del aeropuerto de Miami por un importe de 125 millones de dólares.
- La mejora, construcción y operación en régimen de concesión de la I-595 en Florida, a lo largo de sus 20 kilómetros de extensión. La inversión total supera los 800 millones de dólares y tiene un periodo de concesión de 35 años.

En 2.009, se han obtenido proyectos en Nueva York, como los trabajos para la planta depuradora de Newton Creek o las obras para la construcción y ampliación de diferente túneles del metro como el de la estación de Northern Boulevard.

El segundo mercado en el que ACS está desarrollando de forma creciente su presencia es Polonia, especialmente tras la finalización de la adquisición en octubre de 2.009 de Pol-Aqua. Tiene una facturación anual de 310 millones de euros y una cartera de unos 18 meses de actividad.

CONSTRUCCIÓN	2.009	2.008	2.007	2.006	2.005
CIFRA DE NEGOCIO	6.125.000	6.625.000	7.353.000	6.750.000	5.725.000
C. negocio internacional	1.427.000	816.000	433.000	431.000	555.000
EBITDA	459.000	494.000	549.000	504.000	428.000
BENEFICIO NETO	241.000	275.000	310.000	282.000	239.000
CARTERA	11.431.000	11.023.000	12.011.000	10.661.000	9.369.000
Cartera internacional	4.260.000	2.546.000	2.243.000	761.000	595.000

\*Miles de euros.

Tabla D.2: Evolución de la actividad de construcción del grupo ACS.

Fuente: Grupo ACS, 2.010.

Las empresas en las que se estructura las actividades de construcción del grupo son:

DRACE: estaciones potabilizadoras y desaladoras, depuradoras de aguas residuales urbanas e industriales, tratamiento de residuos o estaciones de transferencia.

FPS: Construcción de obras marítima y portuarias, grandes prefabricados de obra civil, estructuras especiales y puentes singulares.

SEIS: edificación convencional y modular, prefabricación de elementos de hormigón arquitectónico, rehabilitaciones, traslados "llave en mano", interiorismo, organización de grandes eventos e imagen corporativa.

VIAS: Creada en 1.928, desarrolla su actividad en construcción y gestión de infraestructuras y servicios. Realiza obras de carreteras, autopistas, aeropuertos, presas, canales, puertos, edificios, urbanizaciones, depuradoras, gasoductos, etc. manteniendo una posición de liderazgo en obras de construcción y conservación de ferrocarriles. Las últimas actuaciones fuera de España se han desarrollado en distintos países de la Comunidad Europea donde se focaliza su campo de actuación.

TECSA: Nacida en 1.971, especializada en obras ferroviarias (Infraestructura, superestructura y mantenimiento de líneas de AV y convencionales, Metros, Tranvías, Terminales ferroviarias, Puertos,...), estando entre las empresas líderes de este subsector. Realiza obra civil (Carreteras, Estructuras, Túneles, Obras hidráulicas,...) y también trabajos de contratista general en el País Vasco de donde es originaria. A nivel internacional desde el año 2.000, TECSA cuenta con actividad internacional en el sector ferroviario en Francia, Portugal, Chile y Colombia.

DRAVOSA: especializada en proyectos de dragados, regeneración de playas, etc.

GEOCISA: desarrolla trabajos de cimentaciones especiales, ingeniería de terreno, inspección y diagnóstico de estructuras y restauraciones.

COGESA: actividades de gestión y promoción inmobiliarias.

DRAGADOS: con una cifra de negocio total de más de 6.125 millones de euros en 2.009. Ha estado presente en los mercados internacionales desde hace 40 años, trabajando en proyectos diversos, alcanzando con algunos de ellos reconocimiento mundial. Tiene más de 9.000 empleados en plantilla, 50 Delegaciones en España y oficinas en Polonia, Grecia, Irlanda, Reino Unido, Portugal, E.E.U.U., Venezuela, Chile y Argentina.

Dentro de Dragados se integran además:

POL-AQUA: compañía de construcción polaca, especializada en proyectos de obra civil.

DYCVENSA: actividades de obra civil y edificación en Venezuela.

DYCASA: construcción y explotación de concesiones viales en Argentina.

SCHIAVONE: dedicada a la rehabilitación y construcción de obras civiles en la zona noroeste de Estados Unidos.

PULICE: especializada en obra civil, principalmente carreteras y autovías, y primer contratista del Arizona Department of Transportation. Cuenta con licencia en Arizona, Utah, Nevada y California.

JPP: especializada en obra civil, principalmente tuneles e infraestructuras hidráulicas. Sus principales clientes son el New York Department Environmental Protection y el New York Metropolitan Transportation Authority.

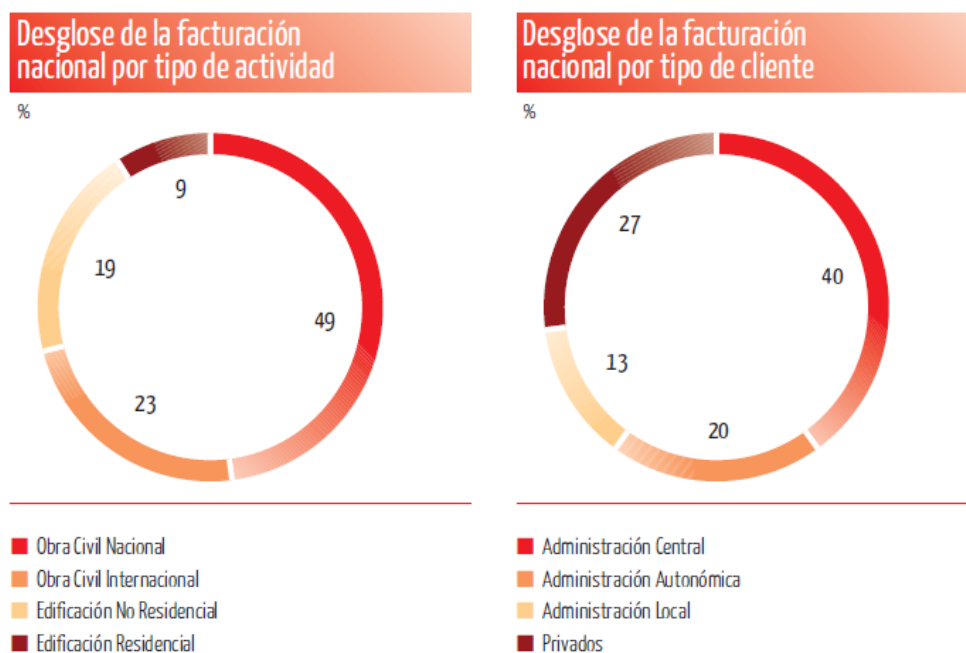


Figura D.2: Desglose de facturación nacional por tipo de actividad y de cliente de la construcción de ACS.

Fuente: Grupo ACS, 2.010.



## D.1.2 GRUPO FCC

El importe de la cifra de negocios ascendió en 2.009 a 12.669,6 millones de euros, el 6,7% menos que en el ejercicio anterior, debido principalmente a una reducción del 10,2% de los ingresos en el mercado doméstico por el efecto del menor ritmo de actividad en infraestructuras.

	2.009	2.008	2.007	2.006	2.005
Cifra de Negocios	12.669.600	13.617.000	13.423.000	9.481.000	7.090.000
Resultado Bruto de Explotación (EBITDA)	1.460.600	1.631.000	1.930.000	1.387.000	989.000
Resultado Antes de Impuestos Actividades continuadas (BAI)	450.000	520.000	1.252.000	887.000	696.000
CARTERA	34.547.500	32.707.000	30.215.000	30.510.000	20.497.000

\*Miles de euros.

Tabla D.3: Datos económicos Grupo FCC.

Fuente: Fomento de Construcciones y Contratas, S.A. (FCC), 2.010.

En el año 1.999 se produjo un despegue de la actividad exterior de la empresa, que actualmente representa el 53% de los ingresos totales, generados fundamentalmente en Europa, de donde procede un 92%, a través de filiales con presencia local. Destaca la posición de FCC en Austria, a través de la filial ALPINE (42% de las ventas internacionales), Alemania (17%) y países del este de Europa (25%).

El mercado exterior mantiene una evolución similar a la del ejercicio 2.008, con un descenso de tan solo el 2,1% a causa de la depreciación del 10,3% de la libra esterlina frente al euro, que afecta al área de Medio Ambiente Internacional. En el área de Construcción, la cifra de negocios internacional superó a la generada en España y con una tendencia a seguir ampliando en ejercicios venideros el porcentaje de facturación en los mercados internacionales.

Cifra de negocio internacional (miles de euros)	5.625.600
REINO UNIDO	13%
ALEMANIA	12%
AUSTRIA	30%
ESTE EUROPA	22%
RESTO EUROPA	10%
EEUU	5%
OTROS	8%

Tabla D.4: Distribución de la cifra de negocios internacional del Grupo FCC.

Fuente: Fomento de Construcciones y Contratas, S.A. (FCC), 2.010.

Entre las claves de la estrategia está el desarrollo de áreas de fuerte demanda en todo el mundo, como son los servicios medioambientales, la gestión del agua, la construcción y gestión de grandes infraestructuras y las energías renovables. Y la potenciación del proceso de internacionalización en servicios, expansión en mercados próximos, con la estrategia de

mancha de aceite o crecimiento prudente que aporten sinergias seguras; y en infraestructuras, foco en un reducido número de países solventes y estables, tanto desde el punto de vista financiero como político.

	2.009
Construcción	56%
Servicios	35%
Cemento	8%
Energía	1%

Tabla D.5: Distribución de la cifra de negocios del Grupo FCC por actividad.

Fuente: Fomento de Construcciones y Contratas, S.A. (FCC), 2.010.

Toda la actividad constructora de FCC se aglutina en torno a la sociedad FCC Construcción, S.A. FCC Construcción, con 110 años de historia, es la empresa responsable de la actividad de construcción del Grupo FCC, y aporta más del 56% a la cifra total de negocios del Grupo. Opera en todos los ámbitos de la obra civil y de la edificación, cuenta con experiencia en el desarrollo de proyectos en régimen concesional, de infraestructuras de transporte y equipamientos comunitarios y controla un conjunto de empresas dedicadas a actividades diversas: energía, instalaciones eléctricas, climatización, prefabricados, pretensados, mantenimiento de infraestructuras, etc.

FCC Construcción emplea a más de 28.600 personas y en 2.009 alcanzó una cifra de negocio de 7.201 millones de euros, con un fuerte dinamismo de la contratación internacional y con una cartera acumulada de 10.856 millones de euros.

	2.009	2.008
CIFRA DE NEGOCIOS	7.201.200	7.744.500
Cifra negocios nacional	3.386.600	3.909.200
Cifra negocio internacional	3.814.600	3.835.300
EBITDA	406.100	462.800
BENEFICIO NETO(EBIT)	281.000	325.200

\*Miles de euros.

Tabla D.6: Datos económicos de la actividad de construcción del Grupo FCC.

Fuente: Fomento de Construcciones y Contratas, S.A. (FCC), 2.010.

	2.009	2.008
CIFRA DE NEGOCIOS (miles de euros)	7.201.200	7.744.500
Obra civil	69%	65%
Edificación no residencial	22%	23%
Edificación residencial	9%	12%

Tabla D.7: Distribución de la cifra de negocios de la actividad de construcción por tipo de obra del Grupo FCC.

Fuente: Fomento de Construcciones y Contratas, S.A. (FCC), 2.010.

La actividad internacional ya es dominante en el área al representar el 53% de los ingresos totales, generados fundamentalmente en Europa, de donde procede un 92%, a través de filiales con presencia local. Destaca la posición de FCC en Austria (42% de las ventas internacionales), Alemania (17%) y Europa del Este (25%), entre los que resaltan Rumania con un 5,3% de las ventas internacionales, Croacia con un 4,7%, Bulgaria con un 4,4%, Polonia con un 3,6% y República Checa con un 2,5%. Otras regiones fuera de la UE, con un 8%, aglutinan la presencia en América y en Asia (países del Golfo Pérsico, China, India y Singapur).

	2.009
Cifra negocio internacional (miles de euros)	3.814.600
Austria	42%
Alemania	17%
Rumanía	5%
Croacia	5%
Bulgaria	4%
Polonia	4%
República Checa	3%
Otras regiones fuera de la UE (EE.UU., Golfo Pérsico, China, India y Singapur)	8%

\*Miles de euros.

Tabla D.8: Distribución geográfica de la cifra de negocios internacional de la actividad de construcción del Grupo FCC.

Fuente: Fomento de Construcciones y Contratas, S.A. (FCC), 2.010.

Por segmentos de actividad, la obra civil, de mayor complejidad y valor añadido, refuerza su peso durante el ejercicio 2.009, suponiendo ya el 69% de la cifra de negocio y un 76% de la cartera acumulada.

Es destacable el fuerte dinamismo de la contratación, especialmente internacional, durante un ejercicio 2.009; lo que ha supuesto un incremento del 6,9% del total de la cartera acumulada, reforzando así la visibilidad sobre los ingresos futuros, con una producción garantizada de 18 meses de actividad.

Los ingresos consolidados de la actividad de construcción alcanzan los 12.669,6 millones de euros; un 6,7% menos que en el ejercicio anterior. Esto es debido principalmente a una reducción del 10,2% de los ingresos en el mercado doméstico por el efecto del menor ritmo de actividad en Construcción y la reducción del consumo en Cemento.

Por área geográfica destaca la sólida presencia en Europa, con un 87% del total exterior, donde FCC tiene una presencia destacada en infraestructuras y en servicios medioambientales.

En el área de Construcción destaca la buen comportamiento de la actividad internacional, que consigue mantener la cifra de negocio prácticamente estable (-0,5%) respecto a la obtenida el ejercicio anterior. Esto supone consolidar la posición alcanzada en nuevos mercados durante 2.008, ejercicio en el que su cifra de negocio se disparó un 35%.

Así, la actividad internacional ya es dominante en el área al representar un 53% de los ingresos totales, generados fundamentalmente en Europa, de donde procede un 92%, a través de filiales con presencia local. Destaca la posición de FCC en Austria (42% de las

ventas internacionales), Alemania (17%) y Europa del Este (25%), entre los que resaltan Rumania con un 5,3% de las ventas internacionales, Croacia con un 4,7%, Bulgaria con un 4,4%, Polonia con un 3,6% y Rep. Checa con un 2,5%. Otras regiones fuera de la UE, con un 8%, aglutinan la presencia en América y en Asia (países del Golfo Pérsico, China, India y Singapur).

## AUTOPISTAS, AUTOVÍAS Y CARRETERAS

Este es el subsector más activo dentro de la obra civil y el que más producción y cartera genera.

Se detallan a continuación las adjudicaciones más relevantes conseguidas durante 2.009:

- Acondicionamiento de la DN1C entre Deg y Baia Mare, en las provincias de Cluj y Maramures (Rumanía). Se trata de un tramo de 86,5 km de carretera al norte del país. Su anchura varía entre 6,5 y 9 m en un terreno que va de llano a montañoso con pendientes de hasta el 7%.
- Variante de Arad (Rumanía). Es una nueva autovía, con dos calzadas de circulación por sentido, mediana de 3 m y 12 km de longitud y evitará el paso del tráfico por la ciudad, enlazando la interestatal E-68 con la E-671 que actualmente construye FCC hasta la ciudad de Timisoara, a 32 km de distancia de Arad.
- Autopista en Eslovaquia. Construcción y posterior explotación durante 30 años de una autopista de peaje en Eslovaquia. Se trata de una de las autopistas de peaje de mayor longitud de Eslovaquia, 25 km, y unirá las localidades de Hricovské Podhradie y Dubná Skala, en el norte del país.
- Construcción de los Puentes sobre los ríos San Juan de Turbe y Coclecito, Panamá. Situados en los distritos de Donoso (provincia de Colón) y de la Pintada (provincia de Coclé) respectivamente, en Panamá. El Puente sobre el río San Juan de Turbe tendrá una longitud de 80,6 m con un tablero de una anchura 10 m formado por vigas y losa de compresión. El Puente sobre el río Coclecito tendrá una longitud de 73,6 m con idéntica tipología al anterior.
- Túnel de Bosruck. El Túnel de Bosruck, actualmente un cuello de botella en la Autovía A9 Pyhrn, una de las rutas más transitadas del sudeste de Europa, será ampliado mediante la construcción de un segundo tubo, por el oeste, con una longitud total de 5,5 km.
- Carretera longitudinal del Norte. Tramo 5: Nuevo Edén de San Juan- Desvío Carolina, (República del Salvador). Las obras consisten en el acondicionamiento de 30,2 km de la vía actual para convertirla en carretera secundaria con una sección tipo de ancho total de plataforma de 10,10 m para dos carriles de circulación de 3,25 m y arcones de 1,0 m.

## OBRAS HIDRÁULICAS

- Contrato de Prestación del Servicio de Conducción y Potabilización del Acueducto "El Realito" (México). Se construirá una conducción principal de 132 km de longitud de tubería de acero, hormigón o polietileno con diámetros entre Ø1.200 y Ø300 mm.

- Construcción de la presa de almacenamiento “El Zapotillo”, sobre el Río Verde, en el Estado de Jalisco (México). Esta infraestructura servirá para el abastecimiento de agua potable a Los Altos de Jalisco y a la ciudad de León- Guanajuato. La obra consiste en la ejecución de una presa de gravedad de hormigón compactado, con una planta curva de 320 m en coronación, y una altura sobre cimientos de 132 m. La capacidad del embalse será de 910 hm<sup>3</sup>.
- Aprovechamiento hidroeléctrico en Portugal. Se construirán las presas de Ribeiradio y de Ermida, los accesos a la Presa de Ribeiradio y otras obras complementarias. Estas instalaciones estarán terminadas en cuatro años y generarán 134 Gwh (gigavatios/hora).
- La filial ALPINE está finalizando la ejecución de la presa de Tsankov-Kamak para la empresa nacional de electricidad NEK, Natsionalna Elektricheska Kompania, de Bulgaria, Sofía. La obra está situada al sudoeste de Sofía (250 km), cerca de Smolyan, en el macizo montañoso de las Rodhopes fronterizo con Grecia, en el río Vacha y forma parte del complejo hidroeléctrico denominado Dospat-Vacha Cascade. La presa con 130,50 m de altura, almacena un volumen de 111 Hm<sup>3</sup>. Se encuentra ubicada, 400 m aguas debajo de la incorporación del río Gasnhya (tributario por la margen izquierda) y cubre una extensión de 3,27 Km<sup>2</sup>, recogiendo una cuenca de 1.200 Km<sup>2</sup>.

## INFRAESTRUCTURAS FERROVIARIAS

- Dos nuevos tramos del Metro de Singapur. Suman 4.000 m de longitud. En mayo de 2.009, la filial Alpine concluyó la construcción de un tramo de este mismo metro y tiene en ejecución otro. Las dos nuevas adjudicaciones corresponden a los tramos C-917 y C-918, que pertenecen a la Línea 2, con longitudes de 1.800 y 2.200 m, respectivamente. Ambos tramos se ejecutarán, casi en su totalidad, con doble tubo de 6,6 m de diámetro exterior y con revestimiento mediante dovelas prefabricadas de hormigón.
- Túnel de Baumleite, en Alemania. Con una longitud de 1.317 m, entre los pueblos de Theuern, Truckental y Grümpen, al sur de Erfurt. Dispondrá de una vía vertical de evacuación de 40 m. Forma parte de una nueva línea de ferrocarril entre Ebensfeld y Erfurt, de 107 km de longitud, que se integra en la mejora del enlace ferroviario entre Nuremberg y Berlín.
- Nuevo Túnel Kaiser Wilhelm, en Alemania. Construido en 1.877, dispone de dos vías de tren, y tiene que ser adaptado a las nuevas normas de seguridad, por lo que se construirá un nuevo túnel de una sola vía con este fin. El túnel se encuentra en la línea 3.100, entre Koblenz y Perl. Tendrá una longitud de 4.200 m. El túnel nuevo se hará con una tuneladora de un solo escudo, con un diámetro de 10,12 m. El túnel existente será rehabilitado y conectado al nuevo mediante ocho galerías, cada una con una longitud de 15 m.
- Modernización de la Línea Beira Baixa, tramo Castelo Branco/Vale dos Prazeres, en Portugal. Comprende la mejora del tramo en una longitud de 38,5 km y la reforma de las estaciones de Alcains, Lardosa y Castelo Novo.

## CENTROS DOCENTES

- Obras de remodelación y ampliación de dos centros de educación secundaria, en Portugal. Uno de ellos en la ciudad de Braga y el segundo en Oporto. La superficie de rehabilitación en el conjunto de los dos centros es de 15.530 m<sup>2</sup> y la de ampliación de 11.800 m<sup>2</sup>.

## CENTROS CULTURALES, DEPORTIVOS Y DE OCIO

Cuatro estadios de fútbol en Polonia, donde se disputaran partidos para la Eurocopa 2.012:

- Baltic Arena, Gdansk. El nuevo estadio para la Eurocopa se levantará sobre una parcela de 39 hectáreas cerca del centro de la ciudad. Contará con 44.000 asientos y 6.500 plazas de aparcamiento. La estructura, de 15.891 m<sup>2</sup>, emula el diseño tradicional de barcos de Gdansk.
- Estadio de Poznan. Se construirán dos gradas nuevas y una nueva cubierta. El estadio, que tendrá 47.000 asientos cuando esté terminado dispondrá de un total de 1.600 plazas de aparcamiento.
- Estadio Nacional en Varsovia. Tendrá 55.000 asientos.
- Estadio de Cracovia. El nuevo estadio, diseño del estudio español de Arquitectos Lamela, tendrá 15.500 asientos y las tribunas serán sustituidas por gradas modernas de hormigón armado, parcialmente cubiertas. La fachada se decorará con baldosas de colores claros y se respetará la vista de la histórica colina de Wawel. Para su construcción harán falta unos 15.000 m<sup>3</sup> de hormigón y 1.700 Tm de acero.
- Estadio de fútbol para 50.000 personas y estadio de atletismo para 6.500, en Wilaya de Tizi Ouzou (Argelia). Además se urbanizará la zona, se construirán aparcamientos, un campo de fútbol de césped artificial y los acondicionamientos exteriores.

## CENTROS COMERCIALES, FERIAS Y CONGRESOS

- Pabellón austriaco en la Exposición Mundial 2.010 de Shanghai. Obra de los arquitectos Arge Span-Zeytinoglu Architects y Shanghai XianDai Architectural Design (Group) Co. Ltd., tendrá unos 2.112 m<sup>2</sup> de superficie y estará dispuesto en dos plantas.
- Nuevos Laboratorios Centrales en Olivais (Portugal). Consta de un edificio con cuatro plantas que ocupará un área de 1.970 m<sup>2</sup>.

## VIADUCTOS Y ESTRUCTURAS SINGULARES

Viaducto sobre el Danubio (Vidin-Bulgaria). Para la carga de las dovelas sobre las pontonas, se dispone de un cargador "Jetty" con una capacidad de carga de 250 Tm, que permite lanzar la carga a 22 m del cantil del muelle. Este dispositivo de carga podrá ser empleado para la alimentación de materiales y medios auxiliares, que puedan ser requeridos durante la ejecución en la zona navegable del puente.

## D.1.3 FERROVIAL

Ferrovial, con más de 80 años de experiencia y más de 100.000 empleados, es una compañía global de infraestructuras.

	2.009	2.008
Cifra de Negocios	12.095.000	13.146.000
Valor Total de la Producción	12.126.000	13.165.000
Resultado Bruto de Explotación (EBITDA)	2.539.000	2.545.000
Resultado de Explotación (EBIT)	1.534.000	1.413.000
Resultado Antes de Impuestos Actividades continuadas (BAI)	-635.000	-349.000
Resultado del ejercicio	-499.000	-1.612.000
Resultado Neto Atribuible	-92.000	-812.000

\*Miles de euros.

Tabla D.9: Datos económicos de Ferrovial.

Fuente: Dirección de Comunicación y Responsabilidad Corporativa de Ferrovial, 2.010.

	2.009	2.008
CIFRA DE NEGOCIOS	12.095.000	13.146.000
ESPAÑA	4.231.100	4.923.900
INTERNACIONAL	7.864.200	8.221.700
Reino unido	4.255.600	4.422.900
Canadá y EEUU	873.300	797.000
Polonia	778.700	1.034.800
Chile	238.300	224.000
Resto Europa	1.653.900	1.666.600
Resto Mundo	64.300	76.400

\*Miles de euros.

Tabla D.10: Distribución geográfica de la cifra de negocios de Ferrovial.

Fuente: Dirección de Comunicación y Responsabilidad Corporativa de Ferrovial, 2.010.

Su cifra de negocios se reparte entre Construcción (37%), Servicios (30%), Aeropuertos (25%), Autopistas y aparcamientos (8%).

Las empresas que componen el grupo son:

- Ferrovial Agromán, con más de 600 proyectos ejecutados en más de 50 países, desarrolla parte de su actual crecimiento en el Reino Unido, Polonia y Estados Unidos a través de sus filiales Ferrovial Agromán UK (Londres), Budimex (Varsovia)

y Webber (Houston/Texas). Su filial Cadagua ha realizado más de 200 proyectos de plantas de tratamiento de agua y desalación en el mundo.

- Cintra, uno de los principales promotores privados de autopistas de peaje en el mundo, gestiona 26 autopistas con más de 3.000 Km en España, Portugal, Irlanda, Grecia, Chile, Canadá y Estados Unidos.
- Ferrovial Aeropuertos, primer operador aeroportuario privado del mundo y propietario de BAA, gestiona un total de 8 aeropuertos (entre ellos London Heathrow) por donde transitan 117 millones de pasajeros al año.
- Ferrovial Servicios está especializada en la recogida y tratamiento de residuos sólidos urbanos (Cespa), y en la conservación integral de infraestructuras y edificios/instalaciones (facility management). Su filial Amey es una de las principales compañías de servicios y de promoción y financiación privada de infraestructuras (PFI) en el Reino Unido. A través de Swissport, líder mundial en su sector, presta los servicios de handling aeroportuario de pasajeros y de carga en 42 países en más de 180 aeropuertos.

Ferrovial es una compañía diversificada e internacionalizada, presente en más de 45 países y con una plantilla de 108.117 empleados. Es el primer operador mundial privado de infraestructuras por volumen de inversión, con actividad en Servicios, Autopistas, Construcción y Aeropuertos.

Está presente en Canadá (Autopistas, Servicios), EE.UU. (Autopistas, Servicios, Construcción), México (Servicios), Honduras (Servicios), Aruba (Servicios), Rep. Dominicana (Servicios, Construcción), Puerto Rico (Construcción), Antillas Hol. (Servicios), Venezuela (Servicios), Colombia (Construcción), Perú (Servicios), Brasil (Servicios), Chile (Aeropuertos, Autopistas, Construcción), Argentina (Servicios), Argelia (Servicios), Nigeria (Servicios), Túnez (Construcción), Israel (Servicios), Camerún (Servicios), Guinea Ec. (Servicios), Kenia (Servicios), Tanzania (Servicios), Sudáfrica (Servicios), Rusia (Servicios), Ucrania (Servicios), Emiratos Árabes Unidos (Servicios), Arabia Saudí (Servicios), India (Servicios), Corea del Sur (Servicios), China (Servicios), Japón (Servicios), Europa (Portugal, Francia, Suiza, Luxemburgo, Bélgica, Irlanda, Italia, Austria, Holanda, Alemania, Hungría, Bulgaria, Grecia, Chipre, Polonia, Reino Unido)(Aeropuertos, Autopistas, Servicios, Construcción)

La actividad de construcción ha alcanzado unos ingresos de 4.476,8 millones de euros, con una cartera de 8.800 millones de euros, equivalentes a 24 meses de producción. Además, por primera vez en la historia de la compañía, la cartera internacional ha superado a la nacional, que representa ya un 52% del total. Igualmente 2.009 ha sido un ejercicio positivo desde el punto de vista de generación de flujo de caja de operaciones antes de impuestos, que ha sido de 406 millones de euros, muy por encima del Resultado Bruto de Explotación. También ha conseguido mantener la rentabilidad neta de explotación en un 4% similar a la de 2.008, un nivel favorable para una situación del mercado en España cada vez más similar en sus condiciones al europeo.

La división de construcción internacional lleva igualmente a cabo la actividad en todos los ámbitos de la obra civil y la edificación. La actividad de la división se desarrolla tanto con presencia a nivel local por medio de filiales como Budimex en Polonia o Webber en el Estado de Texas en Estados Unidos, como mediante delegaciones estables en países que son considerados de interés estratégico como Reino Unido, Irlanda, Italia, Portugal, Chile, Puerto Rico, Grecia o Estados Unidos.



	2.009	2.008
<b>CIFRA DE NEGOCIOS</b>	<b>4.476.300</b>	<b>5.139.100</b>
Cifra negocios nacional	2.597.000	3.158.000
Cifra negocios internacional	1.912.800	1.993.400
<b>EBITDA</b>	<b>225.000</b>	<b>271.000</b>
EBITDA nacional	127.700	174.000
EBITDA internacional	97.300	97.900
<b>BENEFICIO NETO (EBIT)</b>	<b>180.100</b>	<b>213.300</b>
EBIT nacional	108.000	147.500
EBIT internacional	72.100	65.800
<b>BAI</b>	<b>221.000</b>	<b>290.300</b>
BAI nacional	141.200	197.900
BAI internacional	79.800	92.400

\*Miles de euros.

Tabla D.11: Datos económicos de la actividad de construcción de Ferrovial.

Fuente: Dirección de Comunicación y Responsabilidad Corporativa de Ferrovial, 2.010.

<b>CARTERA TOTAL</b>	<b>8.800.000</b>	<b>8.756.000</b>
Obra civil	6.666.000	6.053.500
Edificación residencial	430.500	632.800
Edificación no residencial	1.099.200	1.237.000
Industrial	604.700	644.300
<b>CARTERA INTERNACIONAL</b>	<b>4.616.800</b>	<b>3.561.100</b>
<b>CARTERA NACIONAL</b>	<b>4.183.600</b>	<b>5.006.500</b>

\*Miles de euros.

Tabla D.12: Cartera de la actividad de construcción de Ferrovial por tipo de obra y por distribución geográfica.

Fuente: Dirección de Comunicación y Responsabilidad Corporativa de Ferrovial, 2.010.

Filiales de la actividad de construcción:

- Ferrovial Agromán: Sociedad cabecera de la división de Construcción de Ferrovial, que desarrolla su actividad en todos los ámbitos de la construcción tanto de obra civil, edificación y obra industrial. En 2009, la facturación de Ferrovial Agromán en España se situó en 2.447,2 millones de euros, con una cartera de 3.719,1 millones de euros. A nivel internacional, la facturación fue de 776,0 millones de euros, con una cartera de 2.249,4 millones de euros.
- Cadagua: Empresa de ingeniería y construcción de plantas de tratamiento de agua y residuos, líder en el mercado español y con reconocido prestigio internacional. La

compañía alcanzó en 2.009 una facturación de 149,9 millones de euros, con una cartera de proyectos de 509,1 millones de euros.

- Budimex: Primera constructora polaca por volumen de negocio y capitalización bursátil, filial de Ferrovial desde el año 2.000. La compañía tiene actividad en todo tipo de obra civil, edificación, industrial e inmobiliario. En el ejercicio 2.009 ha situado su facturación en 724,2 millones de euros, con una cartera de 1.283,2 millones de euros.
- Webber: Es uno de los principales constructores de carreteras del Estado de Texas (Estados Unidos), especializado en la construcción de infraestructura de obra civil y líder en la producción y distribución de áridos reciclados. Adquirida por Ferrovial en 2.005, la compañía ha alcanzado ingresos totales de 412,6 millones de euros en 2.009, con una cartera de 1.039,7 millones de euros.

La actividad de construcción continúa siendo una apuesta estratégica de Ferrovial, no sólo por la sólida evolución histórica de crecimiento y rentabilidad, sino también por su gran capacidad de generar flujo de caja, necesario para la continuidad de los procesos de diversificación y expansión internacional del grupo.

Uno de los objetivos fundamentales de Ferrovial en el área de construcción es el crecimiento en el negocio de construcción internacional, si bien no supeditando su consecución a mayores riesgos o reducción de rentabilidad:

- Continuidad en la apuesta por los Países del Este, a través de Budimex, reforzando su presencia en todos los sectores de la construcción y manteniendo la colaboración e intercambio de know-how con el resto de empresas del Grupo.
- Potenciar la actividad los mercados de Norteamérica, tanto mediante la colaboración con Cintra como a través de la penetración en nuevos mercados de interés.
- Especial énfasis en el aprovechamiento de la creciente presencia de otras divisiones del grupo en Reino Unido para impulsar la actividad constructora en este mercado.
- El mantenimiento de una estructura estable en otros países de bajo riesgo en los que la compañía cuenta con importante experiencia: Portugal, Irlanda, Chile, Puerto Rico...
- Entrada en nuevos mercados con potencial de crecimiento, en una fase inicial junto a otras empresas con vocación inversora del grupo, principalmente CINTRA, y con vocación de permanencia si las condiciones del mercado lo permiten.

En 2.009 la facturación ascendió a 1.913 millones de euros, lo que sin contabilizar el efecto de tipo de cambio supone un crecimiento del 6% con respecto al ejercicio anterior (-4% teniendo en cuenta la evolución cambiaria), a pesar de la desfavorable evolución del mercado de edificación en Polonia que ha supuesto un importante lastre para el crecimiento del área internacional. Hay que destacar el buen comportamiento de la contratación situándose la cartera en 4.572,3 millones de euros (sin incluir la cartera internacional de Cadagua), por primera vez superior a la cartera nacional. La cartera internacional ha crecido casi un 30%, siendo especialmente destacable el caso de Budimex, que al cierre de 2.009 contaba con una cartera de casi 1.300 millones de euros, con un crecimiento del 50%.

Entre las principales adjudicaciones destacan la Autopista North Tarrant Express fruto de la colaboración entre Ferrovial Agroman y la filial Webber (1.013 millones de euros siendo un 60% para Ferrovial Agromán y un 40% para Webber), la 2ª Fase de las Escuelas de Secundaria de Bradford por 203 millones de euros (en UTE al 50%), trabajos en el túnel de

equipajes de la T5 de Heathrow Fase II (37 millones de euros) y la construcción del ensanche y mejora del tramo Estarreja-Feira de la A1 de Portugal (35 millones de euros).

La diversificación de los ingresos iniciada en el año 2.000, hace que Ferrovial Agromán obtenga fuera de España alrededor del 40% de los ingresos y de la cartera.

El posicionamiento de Ferrovial está orientado exclusivamente a mercados muy seleccionados: expansivos a futuro principalmente en obra civil, como el de Polonia; de crecimiento menos exponencial pero estable y con un importante déficit de inversión en infraestructuras, como el de Texas; y otros países entre los que destacan Reino Unido, Grecia o Irlanda, en los que acompaña a empresas inversoras de Ferrovial.

Otros mercados donde la compañía, está posicionada, a través de Ferrovial Agromán, de forma estable como Puerto Rico o Portugal, seguirán siendo mercados de referencia a futuro, y se están explorando nuevos mercados interesantes en los que la división estudia trabajar acompañando a Cintra.

Ferrovial Agromán, junto con Cintra, está muy focalizada en los grandes proyectos concesionales a lo largo de EE.UU., además de contar con una posición de liderazgo en el Estado de Texas (el segundo mayor mercado de construcción del país y el segundo receptor de Fondos SAFETEA) a través de Webber, especializada en obra civil y producción de áridos reciclados en el Estado.

Ferrovial Agroman creó en 2.007 una nueva dirección en Reino Unido para atender directamente este mercado. La fuerte orientación del Grupo Ferrovial al mercado de Reino Unido se demostró con las adquisiciones en los últimos años de Amey y especialmente de BAA.

La ejecución de los primeros contratos entre BAA y Ferrovial Agromán, así como varios contratos con Amey, han llevado a duplicar la actividad de la división en Reino Unido, tendencia que continuará en el futuro, reforzada por adjudicaciones ya conseguidas a principios de 2.010 entre la que destaca el Diseño del Edificio Terminal Este del Aeropuerto de Heathrow por unos 900 millones de euros, en consorcio con Laing O'Rourke, una de las mayores constructoras del país.



## D.1.4 GRUPO ACCIONA

Acciona, S.A. es la sociedad dominante del Grupo Acciona. El camino internacional que pretende seguir Acciona se sustenta en la calidad y en la ingeniería especializada.

	2.009	2.008
Cifra de Negocios	6.512.305	7.207.800
Valor Total de la Producción	7.681.828	8.765.700
Resultado Bruto de Explotación (EBITDA)	1.042.973	1.069.256
Resultado de Explotación (EBIT)	448.220	534.874
Resultado Antes de Impuestos Actividades continuadas (BAI)	214.826	330.735
Resultado Actividades Continuadas	170.755	225.220
Resultado del ejercicio	1.289.756	451.182
Resultado Neto Atribuible	1.263.191	464.471

\*Miles de euros.

Tabla D.13: Datos económicos del Grupo Acciona.

Fuente: Acciona, 2.010.

Al igual que otras constructoras divide su estructura organizativa en áreas de negocios:

**ACCIONA INFRAESTRUCTURAS:** Abarca todos los aspectos de la construcción, desde la ingeniería hasta la ejecución de las obras y su posterior mantenimiento. A esto hay que añadir la gestión de concesiones de obras públicas, especialmente de infraestructuras de transporte (carreteras, autopistas y líneas ferroviarias) y de infraestructuras sociales, entre las que destacan las concesiones de servicios hospitalarios y de centros educativos.

**ACCIONA INMOBILIARIA:** patrimonio, promoción inmobiliaria y negocio de aparcamientos.

**ACCIONA ENERGÍA:** que incluye el negocio eléctrico en sus distintas actividades industriales y comerciales, abarcando desde la construcción de parques eólicos a la generación, distribución y comercialización de las distintas fuentes de energía.

**ACCIONA SERVICIOS LOGÍSTICOS Y DE TRANSPORTE:** proveedor integral de servicios de transporte de pasajeros y mercancías por tierra, mar y aire.

**ACCIONA SERVICIOS URBANOS Y MEDIOAMBIENTALES:** actividades relacionadas con los servicios del ámbito urbano y la protección del medioambiente así como la realización de toda clase de actividades, obras y servicios, propios o relacionados con el ciclo integral del agua.

**OTRAS ACTIVIDADES:** negocios relativos a la gestión de fondos e intermediación bursátil, la producción de vinos, así como otras participaciones.

**ACTIVIDAD PROPIA DEL GRUPO ENDESA:** se constituyó como un nuevo segmento en el ejercicio 2.007 para el Grupo Acciona, al haberse iniciado en dicho ejercicio el control conjunto sobre la misma con un 25,01% de participación. El Grupo Endesa tiene como objeto social el negocio eléctrico en sus distintas actividades industriales y comerciales, la explotación de toda clase de recursos energéticos primarios, la prestación de servicios de carácter industrial y, en especial, los de telecomunicaciones, agua y gas, así como los que tengan carácter preparatorio o complementario de las actividades incluidas en el objeto

social, y la gestión de su Grupo empresarial, constituido con las participaciones en otras sociedades.

En 2.009, las operaciones internacionales de Acciona generaron unos ingresos de 1.600 millones de euros, un 24% de los ingresos totales del grupo, y aportaron el 22% del EBITDA de la Compañía. Los países prioritarios de Acciona incluyen aquellos en los que ha tenido una presencia histórica como México, Brasil, Chile, Colombia, Polonia e Italia; o bien aquellos en los que el negocio de Acciona está creciendo rápidamente como sucede con Australia, Canadá, EE.UU., así como otros mercados nuevos para Acciona, como India y Emiratos Árabes Unidos.

Todos los países prioritarios de Acciona están clasificados en la categoría de inversión por S&P, disfrutan de un entorno jurídico y político estable y acogen bien las inversiones extranjeras.

Uno de los principales objetivos de Acciona para 2.009 fue consolidar e integrar su negocio principal (infraestructuras, agua y energías renovables) en sus mercados internacionales prioritarios, e identificar y establecer alianzas con compañías que compartieran con Acciona su compromiso de desarrollo sostenible.

Acciona Infraestructuras ha desarrollado y participado en importantes obras del mundo, como el Puente Ting-Kau en Hong Kong o las Torres Petronas en Kuala Lumpur (Malasia).

Cuenta con una sólida implantación en mercados estratégicos internacionales, como Polonia, Brasil, México, Chile y Canadá.

Una de las actividades más importantes de Acciona son las infraestructuras de transporte. En este sentido, Acciona Infraestructuras cuenta con diversos proyectos activos fuera de España: en Chile (Red vial litoral, Américo Vespucio y Ruta 160), México (Hospital El Bajío y Universidad San Luis de Potosí), Brasil (Autopista BR 393, en el estado de Río de Janeiro) y Canadá (Royal Jubilee Hospital, en Vancouver, Autopista A 30, en Montreal y el Hospital Fort Saint John en British Columbia).

Prácticamente la totalidad de la cifra de negocios de la construcción se realiza como contratista principal.

El número medio de empleados de la empresa en 2.009 fue de 33.112, de los que 15.813 pertenecían a las actividades de construcción.

El Grupo Acciona tiene sociedades cuya actividad principal es la construcción en EE.UU., Australia, Venezuela Chile, Polonia, México, Alemania, Gibraltar, Gabón, Canadá, Hong Kong y Brasil. Además dispone de sociedades dedicadas a otras actividades en Gales, Grecia, India, Corea del Sur, Melbourne, Italia, Portugal, Colombia, Argentina, Andorra, Suiza, Francia, Bélgica, Perú, Holanda y Tángier.

Acciona Infraestructuras lleva más de 150 años en el negocio de la construcción. En los últimos años ha consolidado su presencia internacional. Opera en tres líneas de negocio: la obra civil, la edificación y la gestión de concesiones. La actividad constructora, tanto en obra civil como en edificación, abarca todos los procesos: desde la ingeniería hasta la ejecución de las obras y su posterior mantenimiento.

Acciona Infraestructuras ha desarrollado una intensa actividad internacional a lo largo de 2.009. Destaca la apertura de una nueva oficina en Melbourne (Australia) y el acercamiento a los Emiratos Árabes.

Producción 2.009					
	Mercado interior	UE	Países OCDE	Resto de Países	TOTAL
Acciona Infraestruct.	2.737.541	628.130	160.703	86.304	3.612.679
Grupo Acciona	4.927.289	942.774	476.708	165.534	6.512.305
Producción 2.008					
	Mercado interior	UE	Países OCDE	Resto de Países	TOTAL
Acciona Infraestruct.	2.767.507	641.600	89.666	92.924	3.591.697
Grupo Acciona	5.273.885	1.183.357	535.801	214.757	7.207.800
TOTAL ACCIONA					

\*Miles de euros.

Tabla D.14: Producción por zonas geográficas del Grupo Acciona.

Fuente: Acciona, 2.010.

Por áreas geográficas, América y Europa han sido las zonas con mayor actividad. En Canadá, Acciona infraestructuras ha sido seleccionada para diseñar, construir y financiar el Hospital Fort St. John (British Columbia) que con 15.000 m<sup>2</sup>, contará con 55 camas hospitalarias y 123 en régimen de cuidados y larga estancia para mayores. En este país, además se construye la autopista A-30, en Montreal, y el Royal Jubilee Hospital, en British Columbia. En Brasil, se trabaja en la mejora y ampliación de la carretera federal BR-393 en el Estado de Río de Janeiro. En México, ha sido adjudicataria de seis proyectos, consolidando su posición en la construcción de obras sociales con tres nuevos hospitales, como el de Metepec, y un centro médico. Asimismo, se entregaron diversos proyectos, entre los que destacan el centro de convenciones de Campeche XXI y el centro de convenciones de Ciudad del Carmen. En Chile, se le ha adjudicado la construcción, financiación y explotación de la Ruta 160, de 90 kilómetros de peaje en la provincia de Concepción.

Algunas de las filiales que destacan son:

- Grupo Mostotal Warszawa que se ha consolidado como una de las principales constructoras de Polonia, con una facturación de 700 millones de euros, un beneficio neto de 31 millones de euros y una cartera de 800 millones de euros.
- Ibertinsa, una de las empresas con mayor capacidad para afrontar proyectos de gran complejidad técnica y elevado volumen en obra civil o industrial. Con solidando su posición con sucursales en Honduras, Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Rumanía y Egipto, y filiales en Sao Paulo (Brasil) y Jeddah (Arabia Saudí).
- AEPO, con la apertura de sucursales en Perú y Arabia Saudí ha intensificado su presencia internacional, ya consolidada en Polonia, Gabo, Chile y Australia.
- Grupo Freyssinet, integrado por empresas con un amplio catálogo de productos y servicios especializados en el sector de la construcción.

Cifra de negocios de la actividad construcción por tipo de cliente	2.009	2.008
NACIONAL	2.710.628	2.748.396
<b>Sector público</b>	2.029.290	1.968.575
Estado	411.436	460.736
Comunidades Autónomas	162.094	194.898
Ayuntamientos	132.946	126.205
Organismos autónomos y empresas públicas	1.322.814	1.186.736
<b>Sector privado</b>	681.338	779.821
EXTERIOR	826.139	783.711
TOTAL	3.536.767	3.532.107

\*Miles de euros.

Tabla D.15: Cifra de negocios de la actividad de construcción por tipo de cliente de Acciona.

Fuente: Acciona, 2.010.

	2009		2008	
	España	Exterior	España	Exterior
Ingeniería civil	3.801.629	1.282.328	4.143.828	1.352.961
Edif. residencial	113.886	52.518	147.101	116.381
Edif. no residencial	988.736	452.235	971.511	268.769
Otros	309.935	19.443	320.516	20.057
Total construcción	5.214.186	1.806.524	5.582.956	1.758.168

\*Miles de euros.

Tabla D.16: Distribución de la cartera de pedidos de la actividad de construcción de Acciona.

Fuente: Acciona, 2.010.



## D.1.5 GRUPO SACYR VALLEHERMOSO

Sacyr Vallehermoso (SyV) tiene una plantilla media de 18.557 personas (un 77% en España), con cerca de 55.000 millones de cartera, que creció en el ejercicio 2.009 un 52,1%. El perímetro de consolidación y sociedades dependientes está formado a cierre de 2.009 por aproximadamente 200 sociedades, que han conseguido en conjunto una cifra de ventas de 5.858 millones de euros durante 2.009.

	2.009	2.008
CIFRA DE NEGOCIOS	5.858.000	5.379.000
RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACIÓN (EBITDA)	450.000	609.000
RESULTADO NETO ATRIBUIBLE	506.000	-256.000
CARTERA	54.710.000	35.970.000
Cartera internacional	30.090.500	n.d.

\*Miles de euros.

Tabla D.17: Datos económicos del Grupo Sacyr Vallehermoso.

Fuente: Sacyr Vallehermoso, S.A., 2.010.

	2.009	2.008
ESPAÑA	4.623.127	4.279.751
PORTUGAL	486.579	615.256
IRLANDA	245.903	122.103
ITALIA	137.357	63.656
COSTA RICA	49.429	0
CHILE	3.054	64.320
OTROS	312.505	234.403
TOTAL	5.857.954	5.379.489

\*Miles de euros.

Tabla D.18: Distribución geográfica de la cifra de negocio de 2.009 del Grupo Sacyr Vallehermoso.

Fuente: Sacyr Vallehermoso, S.A., 2.010.

En 2.009 ha llevado a cabo una intensa expansión internacional con la obtención del mayor contrato de la ampliación del Canal de Panamá (el tercer juego de esclusas), ha comenzado las obras del puente de Messina en Italia, se ha adjudicado su primera autopista en Italia (Pedemontana-Veneta) y sus primeras desaladoras en Australia e Israel.

La obtención de los mejores y más importantes contratos internacionales, así como una drástica reducción de la deuda y una persistente política de contención de gastos, han sido los principales ejes de gestión del Grupo Sacyr Vallehermoso el pasado año 2.009. Y gracias a ello, SyV ha sido capaz de elevar un 8,9% su facturación en 2.009 hasta los 5.858 millones de euros y registrar unos beneficios netos de 505,9 millones. Las cifras de Sacyr Vallehermoso del pasado año no pueden interpretarse sin unirlas a los grandes contratos internacionales que esta compañía ha sido capaz de ganar en 2.009, y que han elevado su cartera de obras y servicios hasta los 55.000 millones de euros, de los que más de la mitad,

un 55%, proviene ya de los contratos internacionales, mientras que en 2.008 sólo el 27% de cartera correspondía al exterior.

La diversificación geográfica de la Compañía queda reflejada en el 55% de su cartera de negocios, que ya se sitúa fuera de nuestras fronteras: Irlanda, Italia, Francia y Portugal dentro de la Unión Europea, o Panamá, Chile, y Costa Rica en Iberoamérica. Otros países como Cabo Verde, Angola o Libia cuentan también con presencia de nuestro Grupo. El 23% de la plantilla a cierre del ejercicio se encuentra fuera de nuestras fronteras, y alguna de sus filiales exteriores ya cuenta con más de 1.000 empleados.

Así, las cinco primeras obras contratadas por SyV en 2.009 han sido en el exterior y han supuesto un importe récord en su conjunto de casi 4.000 millones de euros que refleja el porcentaje de nuestra participación: la autopista Pedemontana-Veneta que unirá Milán y Venecia, el tercer juego de esclusas del Canal de Panamá, la autopista Litoral Oeste de Portugal, la urbanización de Benghazi en Libia y la planta de Sines también en Portugal. Hay que llegar a la sexta adjudicación, la nueva sede de Repsol en Madrid por un montante de 126,7 millones, para encontrar la primera en territorio español.

En el apartado de concesiones sucede lo mismo, las cuatro primeras por volumen económico obtenidas por el Grupo SyV en 2.009 han sido fuera de nuestras fronteras: la autopista Pedemontana en Italia, la autopista Vallenar Caldera en Chile y los hospitales de Braga y Azores en Portugal. Y también ocurre un hecho similar en servicios, siendo las desaladoras de Perth en Australia y de Ashdod en Israel las dos primeras adjudicaciones del año por volumen económico.

El Grupo SyV opera en cinco áreas diferenciadas de actividad:

- **CONSTRUCCIÓN:** desarrollada por Sacyr en España y Chile, Somague en Portugal y SIS en Italia y cuyo funcionamiento se remonta al año 1.986.
- **CONCESIONES:** 28 activos gestionados a través de Sacyr Concesiones. Cuenta con presencia en España, Portugal, Italia, Irlanda, Chile y Costa Rica.
- **PROMOCIÓN INMOBILIARIA:** desarrollada por Vallehermoso en toda la geografía peninsular e insular española.
- **PATRIMONIO:** gestionado por Testa y dedicado fundamentalmente al alquiler de oficinas y centros comerciales en los mercados de Madrid, Barcelona, París y Miami como más relevantes.
- **SERVICIOS:** gestionados por Valoriza, con actividades de gestión del ciclo integral del agua (gestión del ciclo integral, desalación y depuración), energías alternativas (proyectos de ingeniería, ejecución y gestión de plantas de biomasa y cogeneración, eficiencia energética y solar), medio ambiente y servicios públicos (proyectos de ingeniería, ejecución y gestión de plantas de biomasa y cogeneración, eficiencia energética y solar) y multiservicios (mantenimiento integral de edificios, mantenimiento de autopistas y autovías, áreas de servicio en autovías y autopistas, servicios socio-sanitarios).

FERROVIARIAS	23%
AUTOVÍAS	22%
EDIFICACIÓN NO RESIDENCIAL	20%
EDIFICACIÓN RESIDENCIAL	12%
HIDRÁULICAS	6%
URBANIZACIÓN	5%
AEROPORTUARIA	1%
OTROS	11%

\*Miles de euros.

Tabla D.19: Distribución por actividad de la cifra de negocio de 2.009 del Grupo Sacyr Vallehermoso.

Fuente: Sacyr Vallehermoso, S.A., 2.010.

Entre las empresas constructoras del Grupo Sacyr Vallehermoso destacan Sacyr y Somague.

Sacyr es la división de construcción de obra civil y edificación del grupo Sacyr Vallehermoso (SyV). Cuenta con filiales especializadas en procesos constructivos como Cavosa (túneles y otras obras subterráneas) e Ideyco (asistencia técnica, control de calidad, geotecnia y laboratorio). Está presente en todos los grandes proyectos de obra civil en España y Portugal (aeropuertos, metro, líneas ferroviarias de alta velocidad, autopistas, puentes, regadíos, trasvases, puertos marítimos, desaladoras, depuradoras) y edificación (inmuebles de viviendas, oficinas, museos, centros penitenciarios, residencias de tercera edad, hoteles, centros comerciales, rehabilitación).

	2.009	2.008
CIFRA DE NEGOCIO	3.232.200	3.498.200
Obra Civil	2.210.800	2.355.200
Edificación residencial	378.400	508.200
Edificación no residencial	631.100	634.800
Servicios	12.000	0
BENEFICIO NETO	90.300	88.000
CARTERA	8.323.900	6.424.200
Cartera internacional	5.379.100	n.d.

\*Miles de euros.

Tabla D.20: Datos económicos de la actividad de construcción de 2.009 del Grupo Sacyr Vallehermoso.

Fuente: Sacyr Vallehermoso, S.A., 2.010.

CIFRA NEGOCIO OBRA CIVIL	
DISTRIBUCIÓN POR ÁREA	2.009
España	68%
Portugal	13%
Irlanda	10%
Italia	6%
Costa Rica	2%
Otros Países	1%
DISTRIBUCIÓN POR TIPO DE OBRA	2.009
Autovías	34%
Ferrovias	33%
Hidráulicas	9%
Urbanización	7%
Aeroportuaria	1%
Otros	16%

Tabla D.21: Distribución de la cifra de negocios de la Obra Civil de 2.009 del Grupo Sacyr Vallehermoso.

Fuente: Sacyr Vallehermoso, S.A., 2.010.

Sacyr junto a la portuguesa Somague y la italiana SIS ha supuesto una cifra de negocio de 3.232,1 millones de euros y tiene una cartera de obra que asciende a 8.323,9 millones, equivalente a 30,9 meses de actividad, lo que garantiza la evolución de esta actividad. Al cierre del ejercicio de 2.009 la cifra de negocios en construcción correspondiente a Somague se sitúa en el 25%.

Esta cartera cuenta con una alta diversificación internacional, ya que sólo el 34,2% corresponde a España, le siguen 29,8% a Italia, 11% a Portugal, 0,8% a Irlanda y el 24,2% restante procede en su mayoría del proyecto adjudicado en Panamá.

CIFRA NEGOCIO RESIDENCIAL Y NO RESIDENCIAL	
DISTRIBUCIÓN POR ÁREA	2.009
España	63%
Portugal	17%
Otros	20%

Tabla D.22: Distribución de la cifra de negocios de la edificación de 2.009 del Grupo Sacyr Vallehermoso.

Fuente: Sacyr Vallehermoso, S.A., 2.010.

CARTERA DE CONSTRUCCIÓN	2.009
ESPAÑA	34%
ITALIA	30%
PORTUGAL	10%
PANAMÁ	10%
LIBIA	8%
CHILE	2%
COSTA RICA	1%
IRLANDA	1%
OTROS	4%

Tabla D.23: Distribución de la cartera de 2.009 de la actividad de construcción del Grupo Sacyr Vallehermoso.

Fuente: Sacyr Vallehermoso, S.A., 2.010.

Por lo que respecta al tipo de obra ejecutada, el Grupo trabaja en todos los programas de infraestructuras (líneas de alta velocidad ferroviaria, metro, aeropuertos, autovías, autopistas, etc.) y tiene gran presencia en obras de edificación tanto pública como privada.

Durante el ejercicio 2.009, obtuvo más de 8.324 millones de euros de cartera de negocios. Un incremento del 29,6% respecto del pasado ejercicio que asegura la continuidad de la actividad constructora en los próximos 31 meses. Junto con España (34% de la cartera), Italia, Portugal, Irlanda, Panamá, Costa Rica, Chile y Libia son el resto de los principales mercados, donde la Compañía cuenta ya con más cartera que en el mercado interior. Esta cartera de obra equivale aproximadamente a más de 458,1 millones de euros en términos de EBITDA futuro.

La actividad constructora en Obra Civil alcanzó el 88% de la cartera al cierre de 2.009. La actividad ha sido intensa, con presencia destacada en todas las tipologías de obra. La cifra de negocios correspondiente a obra civil se situó en 2.211 millones de euros, lo que supone un 68% del total del área de construcción.

El peso de Edificación en la cartera de obra de la división constructora de Sacyr Vallehermoso alcanzó el 12%, que queda a su vez desglosado entre un 10% en Edificación No Residencial y un 2% en Edificación Residencial.

La cifra de negocios que el Grupo alcanzó en edificación fue de 1.009,5 millones de euros. En edificación no residencial el área de construcción acomete obras de diferentes características, abarcando la casi totalidad de especialidades: desde edificios de oficinas, pasando por hospitales o residencias para la tercera edad, hasta centros empresariales o comerciales, hoteles, edificios públicos, etc. y tanto con actuaciones de obra nueva como de rehabilitación.

Entre los principales contratos obtenidos en el ejercicio 2.009 destacan:

Proyecto y construcción del Tercer Juego de Esclusas, dentro de la Ampliación de Canal de Panamá, liderando un consorcio internacional junto con Impregilo (Italia), Jan de Nul (Bélgica) y CUSA (Panamá), con un presupuesto de 3.129 M US\$. Contempla la construcción de un nuevo juego de esclusas, una en el Atlántico y otra en el Pacífico, que permitirá el aumento del tráfico comercial que atraviesa el Canal y dar respuesta al desarrollo del mercado de transporte marítimo caracterizado por la tendencia a la

construcción de barcos de mayores dimensiones y tonelaje, respecto a los que actualmente pueden transitar por las esclusas existentes.

Autopista Pedemontana-Veneta, con un presupuesto de inversión de 2.120 millones de euros, correspondiente a 95 kilómetros de la futura autopista que comunicará Venecia y Milán. De gran complejidad técnica, discurriendo gran parte del trazado en túnel, destacando el túnel de Malo con 6,500 m, y falsos túneles (16.000 m totales); con un viaducto de 425 m sobre el río Brenta.

Contrato Zona 4 y Zona 5 en la Ciudad de Benghazi en Libia, con la ejecución de los proyectos y las obras de urbanización de los dos sectores de 2.571 hectáreas y 579 hectáreas, respectivamente para el organismo público HIB (Housing Infrastructure Board). La urbanización consistirá en la implantación de las redes de servicios públicos (telefonía, agua potable, y residual, electricidad, alumbrado, etc.) y pavimentación, aceras y zonas verdes. El presupuesto aproximado de las obras asciende a unos 300 millones de euros.

Nuevo Hospital de Braga, con un presupuesto de 53,3 millones de euros, Somague Engenharia, SA se encargará de la construcción y desarrollo de las instalaciones de los equipos y sistemas médicos del hospital que contará con 704 camas y 2.194 plazas de garaje. El plazo de ejecución del proyecto es de 25 meses con posibilidad de extenderlo hasta los 27 meses.

Construcción de la línea de Gondomar-Estádio Dragão-Venda Nova, 5,6 kilómetros de vía y 980 metros de túnel de metro ligero en la ciudad de Oporto. Desarrollado por Somague Engenharia, SA supondrá una inversión de 23,4 millones de euros.

Hospital de la Ilha Terceira, ubicado en Azores, Portugal. El proyecto supone la construcción y posterior gestión del hospital de la Isla Terceira. Supone un área de construcción de aproximadamente 47.100 metros cuadrados, un plazo de ejecución e 28 meses y una inversión de 23,2 millones de euros.

## D.1.6 GRUPO OHL

El Grupo OHL cuenta con casi 100 años de experiencia y más de 20.000 profesionales, tanto en el ámbito nacional como en el internacional. OHL es hoy un Grupo más concesionario que constructor, y más constructor internacional que nacional.

	2.009	2.008
<b>CIFRA DE NEGOCIOS</b>	<b>4.389.547</b>	<b>4.008.777</b>
Cifra de negocios nacional	1.795.971	1.946.674
Cifra de negocios internacional	2.593.576	2.062.103
<b>RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACIÓN (EBITDA)</b>	<b>746.905</b>	<b>607.582</b>
EBITDA nacional	90.824	87.210
EBITDA internacional	656.081	520.372
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (EBIT)</b>	<b>534.631</b>	<b>422.689</b>
EBIT nacional	32.585	36.106
EBIT internacional	502.046	386.583
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS ACTIVIDADES CONTINUADAS (BAI)</b>	<b>333.515</b>	<b>266.999</b>
BAI nacional	-40.513	16.389
BAI internacional	206.142	134.297
<b>RESULTADO ACTIVIDADES CONTINUADAS</b>	<b>212.206</b>	<b>182.430</b>
<b>RESULTADO NETO ATRIBUIBLE</b>	<b>165.629</b>	<b>150.686</b>

\*Miles de euros.

Tabla D.24: Datos económicos Grupo OHL.

Fuente: Grupo OHL, 2.010.

Se organiza en seis divisiones: construcción nacional, construcción internacional, concesiones de infraestructuras, medio ambiente, desarrollos e industrial.

<b>CONSTRUCCIÓN INTERNACIONAL</b>	<b>42%</b>
<b>CONSTRUCCIÓN NACIONAL</b>	<b>37%</b>
<b>CONCESIONES</b>	<b>17%</b>
<b>INIMA-MEDIOAMBIENTE</b>	<b>3%</b>
<b>INDUSTRIAL</b>	<b>1%</b>
<b>DESARROLLOS</b>	<b>1%</b>

Tabla D.25: Reparto de la cifra de negocio por actividad del Grupo OHL.

Fuente: Grupo OHL, 2.010.

La primera obra realizada fuera de España se remonta a 1.912, la construcción de dos dársenas en el puerto de Lisboa. Hoy OHL tiene una presencia en 22 países de los cuatro

continentes. En 2.009, su actividad internacional representó casi el 60% de sus ventas globales.

La estrategia es de internacionalización y diversificación en concesiones, establecida en el Grupo y mantenida invariable desde el año 2.002. En ese sentido, los impulsores de esos buenos resultados obtenidos han sido las divisiones de Concesiones y Construcción Internacional, que han conseguido unos excelentes registros, con crecimientos en ventas del 36,9% y 28,0%, y en margen operativo, EBITDA, del 34,1% y 55,9%, respectivamente.

El componente internacional ya es predominante en todas las principales magnitudes del Grupo; así, el 59,1% de las de las ventas, el 87,8% del EBITDA, el 86,4% de la cartera, el 70,5% del inmovilizado y el 71,5% de la plantilla.

Zona geográfica	Cifra negocios		EBITDA		EBIT		BENEFICIO ATRIBUIBLE	
	2.009	2.008	2.009	2.008	2.009	2.008	2.009	2.008
Argelia	558.307	224.755	85.589	25.544	68.926	18.131	42.104	10.552
Argentina	21.050	28.545	-2.151	2.750	-5.141	-264	-7.474	-17.063
Azerbaiyán	36.578	40.241	-	-	-	-	-	-
Brasil	524.190	351.760	302.176	230.468	232.775	163.381	77.042	50.420
Bulgaria	4.516	4.813	-	-	-	-	-	-
Canadá	4.744	-	-	-	-	-	-	-
Chile	137.189	197.773	45.277	52.821	24.138	31.151	-3.335	-11.699
Ecuador	-	19.872	-	-	-	-	-	-
Estados Unidos	308.339	349.980	9.162	10.075	-5.291	302	-12.527	-4.416
Hungría	44.881	27.314	-	-	-	-	-	-
México	377.692	257.089	169.887	147.772	153.614	133.920	82.835	80.029
Montenegro	1.394	10.181	-	-	-	-	-	-
Perú	10.634	2.300	-	-	-	-	-	-
Qatar	104.641	62.978	17.839	19.562	16.006	19.206	15.534	15.964
Reino Unido	1.119	-	-	-	-	-	-	-
República Checa	413.764	452.349	-	-	-	-	-	-
República Eslovaca	39.180	30.783	-	-	-	-	-	-
Turquía	5.358	1.370	-	-	-	-	-	-

\*Miles de euros.

Tabla D.26: Distribución geográfica de los datos económicos del Grupo OHL.

Fuente: Grupo OHL, 2.010.



Zona geográfica	PLANTILLA	
	2.009	2.008
Argelia	2.133	950
Argentina	517	598
Azerbaiyán	-	-
Brasil	4.447	3.673
Bulgaria	-	-
Canadá	-	-
Chile	1.542	2.874
Ecuador	-	-
Estados Unidos	899	1.014
Hungría	-	-
México	2.044	1.537
Montenegro	-	-
Perú	-	-
Qatar	1.144	454
Reino Unido	-	-
República Checa	-	-
República Eslovaca	-	-
Turquía	-	-
TOTAL INTERNACIONAL	15.630	14.127
TOTAL NACIONAL	6.241	6.430
TOTAL	21.871	20.557

Tabla D.27: Distribución geográfica de la plantilla Grupo OHL.

Fuente: Grupo OHL, 2.010.

	CARTERA A CORTO PLAZO		CARTERA A LARGO PLAZO		TOTAL CARTERA	
	2.009	2.008	2.009	2.008	2.009	2.008
Argelia	156.330	684.074	1.321.137	1.357.332	1.477.467	2.041.406
Argentina	27.554	13.018	672.342	776.572	699.896	789.590
Azerbaiyán	-	-	-	-	-	-
Brasil	40.018	-	22.062.964	20.692.549	22.102.982	20.692.549
Bulgaria	-	-	-	-	-	-
Canada	-	-	-	-	-	-
Chile	2.556	49.884	3.170.845	4.401.094	3.173.401	4.450.978
Ecuador	-	-	-	-	-	-
Estados Unidos	626.430	352.397	268.345	337.092	894.775	689.489
Hungría	-	-	-	-	-	-
México	352.078	185.575	26.278.591	18.560.362	26.630.669	18.745.937
Montenegro	-	-	-	-	-	-
Perú	-	-	-	-	-	-
Qatar	646.389	844.121	-	-	-	844.121
Reino Unido	-	-	-	-	-	-
República Checa	-	-	-	-	-	-
República Eslovaca	-	-	-	-	-	-
Turquía	-	-	-	-	-	-
TOTAL INTERNACIONAL	2.679.245	2.710.887	54.945.346	46.125.001	57.624.591	48.835.888
TOTAL NACIONAL	2.715.861	3.312.673	6.386.096	6.919.551	9.101.957	10.232.224
TOTAL	5.395.106	6.023.560	61.331.442	53.044.552	66.726.548	59.068.112

\*Miles de euros.

Tabla D.28: Distribución geográfica de la cartera Grupo OHL.

Fuente: Grupo OHL, 2.010.

	2.009	2.008
CIFRA DE NEGOCIO	3.434.256	3.215.424
Internacional	1.829.900	1.429.063
Nacional	1.604.356	1.786.361
EBITDA	278.218	231.955
Internacional	173.208	111.127
Nacional	105.010	120.828
BENEFICIO NETO(EBIT)	206.271	178.435
Internacional	123.504	76.758
Nacional	82.767	101.677

\*Miles de euros.

Tabla D.29: Datos económicos de la actividad de construcción de OHL.

Fuente: Grupo OHL, 2.010.

OHL CONSTRUCCIÓN INTERNACIONAL		
2.009	VENTAS	CARTERA
México	262.600	323.769
Argentina	10.820	27.528
Perú	3.180	174.571
Chile	77.330	716
Turquía	5.020	4.090
Catar	104.640	646.389
Argelia	515.430	119.095
Rep. Checa	404.930	442.064
Rep. Eslovaca	46.870	117.890
Hungría	44.810	3.220
Montenegro	1.390	2.327
Bulgaria	5.200	38.122
Azerbaiyán	36.580	7.022
EE.UU.	306.360	626.430
Canadá	4.740	-
TOTAL	1.829.900	2.533.233

\*Miles de euros.

Tabla D.30: Distribución geográfica de las ventas y la cartera de OHL Construcción Internacional.

Fuente: Grupo OHL, 2.010.

La división OHL Construcción Internacional ha consolidado, durante 2.009, su expansión en nuevos mercados con una vocación de permanencia en los mismos. Esta estrategia se ha

visto avalada por un crecimiento en sus ventas, que en 2.009 fue de un 27% respecto al año anterior, y por la adjudicación de 71 nuevas obras contratadas en los mercados exteriores.

En 2.009, el Grupo ha continuado desarrollando sus actividades en el Estado norteamericano de Florida con la estrategia de orientar a sus empresas filiales locales hacia áreas geográficas concretas y/o nichos específicos de mercado, con la evolución siguiente:

- Community Asphalt, tradicionalmente centrada en actividades de pavimentación, ha logrado diversificarse hacia obras ferroviarias, a través de un contrato para ampliar el metro de Miami, y hacia las infraestructuras viarias, con la adjudicación de una obra para rehacer el mayor cruce de autopistas de Miami.
- Arellano ha mantenido sus prioridades centradas en la edificación de hospitales y universidades, al tiempo que ha desarrollado una intensa labor comercial para expandirse al norte de Florida.
- Tower ha realizado edificación no residencial en el Norte de Florida, con particular incidencia en escuelas, cuarteles militares y terminales portuarias.
- Stride, enfocada a la edificación no residencial en Miami y sus alrededores, ha contratado la modernización de todas las estaciones de servicio del Turnpike, la principal autopista que recorre Florida de norte a sur.

Con la experiencia y el apoyo financiero y técnico del Grupo OHL, canalizados a través de su holding OHL USA, destaca, así, la adjudicación a Community Asphalt, en UTE con otras empresas locales, del intercambiador 826/836 por un importe de 560 millones de dólares; un contrato que incluye una financiación parcial a cargo de los socios de la UTE.

Durante 2.009 continuó el desarrollo de la primera fase de la Orange Line, un proyecto de 360 millones de dólares que ha convertido a OHL en la primera compañía española que construye infraestructuras ferroviarias en EE.UU.. Este tramo de la Orange Line prolongará el metro (MetroRail) hasta el aeropuerto internacional de Miami y ha supuesto un beneficio adicional para el Grupo en EE.UU., al mejorar el posicionamiento de OHL USA de cara a las próximas licitaciones de proyectos de alta velocidad. Con cerca de mil empleados y ocho oficinas en el Estado de Florida, OHL USA se situó en el segundo puesto del ranking de las constructoras de Florida en 2.009.

Junto a la actividad de sus filiales, OHL USA ha desplegado una intensa estrategia comercial en el mercado norteamericano, tanto en el estadounidense como en el canadiense. En este último opera una oficina comercial que viene realizando importantes esfuerzos centrados en el sector hospitalario y de infraestructuras, principalmente en las provincias de Quebec y Ontario.

En la República Checa tiene el Grupo OHL una de sus principales filiales, tanto por ventas como por empleados. Se trata del grupo constructor ŽPSV, integrado por 20 sociedades y adquirido en abril de 2.003. Desde entonces, el Grupo sigue reforzando su presencia a través de distintas filiales permanentes en varios países centroeuropeos, en los que lleva a cabo grandes proyectos, sobre todo de ferrocarriles, como es el caso de Eslovaquia, Hungría, Bulgaria, Montenegro y Azerbaiyán. Las principales sociedades del Grupo en Centroeuropa se relacionan en los párrafos siguientes.

OHL ŽS figura entre las más grandes constructoras en la República Checa y OHL controla el 88,01% de su capital social. Con unas ventas de 472,5 millones de euros en 2.009, provenientes principalmente del segmento ferroviario, que lidera en su país, esta sociedad

está cobrando cada vez más presencia en otros ámbitos de la construcción, como carretera, edificación, obras subterráneas y ecológicas.

El éxito de OHL ŽS dentro de la República Checa se ha consolidado con sus actividades fuera de ella, que representan más del 20% de toda su facturación, hasta el punto de haberse convertido en la empresa checa de construcción que más ha crecido fuera de sus fronteras en los últimos años. Actualmente opera en Eslovaquia, Bulgaria, Bosnia Herzegovina, Polonia, Hungría, Montenegro y Azerbaiyán. En el interior, cuenta con divisiones en Praga, Brno, Olomouc, Ostrava, České Budějovice y Chomutov.

De las obras de mayor envergadura ejecutadas en 2.009 por OHL ŽS cabe destacar las siguientes: optimización del cuarto corredor de tránsito ferroviario en el tramo entre Doubí, cerca de Tábor, y el tercer corredor entre Pilsen y Stříbro; la Biblioteca Nacional Politécnica, en Praga; la reconstrucción del apartadero de trenes en Brno, y la descontaminación de suelos en Stráž pod Ralskem.

ŽPSV, participada en un 89,95% por OHL, cuenta con más de cincuenta años de experiencia y una destacada presencia entre los proveedores de los productos de hormigón para la construcción, en particular con destino a ferrocarriles y carreteras, edificación, polígonos industriales y centros comerciales, entre otras aplicaciones.

Sus ventas, 60 millones de euros en 2.009, proceden principalmente de las traviesas transversales para infraestructuras ferroviarias, de las que fabricó 200.000 unidades en el 2.009, y de unidades de cambio de hormigón pretensado, de las que produjo unos 80.000 metros.

ŽPSV ha decidido ampliar sus servicios al suministro y montaje de estructuras de hormigón armado para las áreas de edificación y obras viales. Por el amplio surtido y volumen de piezas fabricadas, figura entre los más importantes proveedores de productos de hormigón en la República Checa.

Las exportaciones al extranjero continúan creciendo y tienen a Bulgaria, Serbia, Eslovaquia, Hungría y Polonia entre sus principales destinos.

ŽPSV a.s. Čaňa es la filial del grupo ŽPSV en la República Eslovaca y está controlada en un 53,02% por el Grupo OHL. Especialista en componentes de hormigón, su producto más valorado son las traviesas ferroviarias en hormigón pretensado.

ŽPSV Sofia EOOD es la filial búlgara de ŽPSV a.s, de la que el Grupo OHL controla el 89,95 %. Desde 2.005 tiene una fábrica en la ciudad de Varna, que produce traviesas de hormigón armado pretensado tipo B 91. Actualmente ha sumado dos nuevas plantas en las citadas instalaciones, destinadas a productos de hormigón de pequeña escala y a traviesas de desvío.

ŽS Bratislava es una constructora eslovaca, con tradición ferroviaria, participada por el Grupo OHL en un 68,35%. Su reto más ambicioso es participar en la construcción de los corredores ferroviarios centroeuropeos y mantener su fuerte posición en los ferrocarriles eslovacos.

En Turquía la construcción del ferrocarril de alta velocidad entre Ankara y Estambul, finalizada con éxito en su totalidad durante 2.008 por una UTE liderada por OHL, es una de las obras ferroviarias de mayor envergadura ejecutadas por una constructora española en el exterior. La recepción provisional de la obra se produjo en marzo de 2.009 y, cuando esté completado el tercer bateo, se espera obtener la recepción definitiva.

Igualmente, la planta de tratamiento de aguas residuales de Konya está terminada y en operación desde Junio de 2.009.

OHL Construcción Internacional quiere permanecer en el competitivo mercado turco, en el que ha apostado por importantes proyectos de obra civil, actualmente en fase de licitación, cuyos programas de desarrollo de la red ferroviaria y de autopistas en concesión son un objetivo prioritario.

El Grupo también está presente en el programa de hospitales bajo modelo PPP, encontrándose precalificada para el de Kayseri y preparando para la precalificación del de Ankara.

OHL Construcción Internacional ha cumplido su tercer ejercicio de presencia en Oriente Medio con el desarrollo de una intensa actividad comercial, participando en procesos, tanto de precalificación como de licitación, de importantes proyectos, aunque siempre con un criterio muy selectivo en cuanto a la elección de las operaciones en las que se involucra.

Esta actividad dio sus primeros frutos a comienzos de 2.008, cuando una UTE liderada por OHL resultó adjudicataria en Qatar del contrato del Centro Médico y de Investigación de Sidra, en Doha, uno de los hospitales tecnológicamente más avanzados del mundo y que, con un presupuesto de 1.645,7 millones de euros, se ha convertido en la mayor obra de la historia del Grupo OHL. Supone el diseño, construcción, equipamiento y mantenimiento de un complejo de edificios que ocupa una superficie total de 326.000 m<sup>2</sup> e incluye un hospital, una clínica externa, un edificio de servicios generales, un aparcamiento y una mezquita. Será el centro de salud, investigación y enseñanza de referencia en el Golfo Pérsico.

Oriente Medio es un mercado de especial interés para el Grupo OHL, cuyo objetivo es participar en el desarrollo de los emblemáticos programas que se van a desarrollar en la región, entre los que destaca el tren de alta velocidad entre Mecca, Jeddah y Medina, en el cual OHL está precalificado, así como en el plan director del transporte que se está llevando a cabo en Kuwait.

OHL mantiene una activa presencia en Argelia en los últimos años, materializada en la construcción de proyectos tan relevantes como la Autovía de Circunvalación de Argel, la línea férrea de Annaba a Ramdane Djamel y el contrato de construcción del Centro de Convenciones de la ciudad de Orán para Sonatrach, la mayor empresa pública argelina, que gestiona el petróleo y el gas de su país.

También estudia las oportunidades que están apareciendo en Libia, a raíz de la decidida apertura de este mercado, consolidada en los últimos años, OHL está a la espera de la definición de varias oportunidades.

En cuanto a la India, OHL ha puesto su atención en el mercado indio, en el que tiene especial interés en proyectos de infraestructuras de transporte, especialmente autopistas, aeropuertos y ferrocarriles.

Por otro lado, desde que en 1.970 llegara a Argentina, la actividad de OHL en los mercados latinoamericanos ha sido creciente y constante. A través de las delegaciones permanentes en varios países, ha llevado a cabo grandes proyectos de infraestructuras y edificación, con una actividad especialmente intensa durante 2.009 en México, Chile, Argentina, Perú y Ecuador.

México destaca por mantener su apuesta estratégica por el desarrollo de las infraestructuras. El programa nacional 2.007-2.012 plantea la necesidad de incrementar la

inversión a este fin destinada desde el 3,2% del PIB, registrado en el periodo 2.001-2.006, a un 4% del PIB (en escenario base) o un 5,5% del PIB (en escenario sobresaliente).

Como desarrollos importantes en México durante el año 2.009, destacan la finalización de los tramos Toreo-Lomas Verdes y Texcoco-Bordo de Xochiaca, del Circuito Exterior Mexiquense, inaugurados por el Gobernador del Estado de México, Enrique Peña Nieto, el 21 de septiembre y el 10 de diciembre del pasado año, respectivamente.

El tramo Texcoco-Bordo de Xochiaca ha representado la continuación ininterrumpida de una de las obras de vialidad concesionadas más relevantes de los últimos años en la República Mexicana, con una inversión cercana a los 1.500 millones de dólares.

En Chile el grupo OHL ha finalizado durante el ejercicio de 2.009 las obras correspondientes al Colector Interceptor para el saneamiento del río Mapocho, en Santiago, trabajos realizados para la compañía Aguas Andinas. Este colector de 9,5 km de longitud está integrado en el proyecto "Mapocho Urbano Limpio", ha implicado una inversión próxima a los 30 millones de euros y contribuirá significativamente a mejorar el Medio Ambiente de la ciudad de Santiago.

En Argentina, además de haber construido, operado y mantenido las autopistas 25 de mayo (A1), Perito Moreno (A6), Ricchieri y Ezeiza Cañuelas, el Grupo OHL ha tenido en los últimos años una destacada actuación en edificación, especialmente centrada en las infraestructuras sociales, de salud y de seguridad, y afianzado su condición de liderazgo en proyectos hospitalarios, de los que, cuando finalice 2010, habrá ejecutado una superficie total de 130.000 metros cuadrados en los últimos 15 años. Una característica de las obras de sanidad edificadas es que el proyecto incluye la refuncionalización de los centros existentes.

La construcción del Hospital de Niños Hector Quintana, en la Provincia de Jujuy, de 13.100 m<sup>2</sup> y 125 camas, ha completado su primera fase, para continuar con la reforma del actual edificio. Bajo la modalidad "llave en mano", esta obra incluye todo el mobiliario y equipamiento médico, así como la informatización total de la administración y operación del edificio.

En junio de 2.009, OHL inició los trabajos de un nuevo Hospital de Alta Complejidad en la especialidad de maternidad y atención de la primera edad. También en 2.009 se construyeron ocho centros educativos, de un contrato total de 43, con su equipamiento adicional.

En Ecuador, con presencia desde el año 1.981, OHL ha ejecutado obras de una gran complejidad técnica, entre las que destaca la construcción de túneles. En 2.009, se terminó y se realizó la entrega provisional de los túneles de San Eduardo, en la ciudad de Guayaquil, y el enlace vial con la Avenida Barcelona. Se trata de la ejecución de dos túneles viales unidireccionales de tres carriles y 1.295 metros de longitud cada uno de ellos; los más largos y de mayor sección del país.

En Perú, tras la adquisición en 2.008 de Constructora TP, SAC, una de las más importantes del país, OHL se ha posicionado con fuerza en este mercado, donde ya había ejecutado anteriormente varios proyectos. Durante 2.009 ha finalizado el subtramo correspondiente al tramo Urcos-Puente Inambari del corredor vial interoceánico sur, que unirá la costa peruana con Brasil y establecerá una nueva conexión viaria entre los océanos Pacífico y Atlántico. El tramo en ejecución se encuentra en la selva baja de los departamentos de Madre de Dios y Cusco, en el sur de Perú, en una zona de topografía complicada y de difícil acceso.

Asimismo, el Grupo OHL firmó, en febrero de 2.009, el contrato de la concesión de la Red Vial 4, tramo de 356 kilómetros de la Panamericana Norte, entre Pativilca y Trujillo, cuyas obras de la segunda calzada han comenzado en 2.010.

En 2.010 OHL ha logrado su primer contrato en Colombia de la mano de Emgesa, filial de Endesa en el país suramericano.

En concreto, OHL se ha adjudicado la ejecución de las principales obras civiles del proyecto hidroeléctrico El Quimbo. La obra en UTE (Unión Temporal de Empresas) con la italiana Impregilo, encargada de la ampliación del canal de Panamá junto a Sacyr, tiene un presupuesto de 243,1 millones de euros y un plazo de ejecución de 4 años y dos meses.

El proyecto del que se responsabilizará OHL contempla hasta seis actuaciones diferentes. El primer paso será formar un embalse en el río Magdalena, el más importante y extenso del país, con un volumen total de 3.215 hectómetros cúbicos (hm<sup>3</sup>). Para ello, OHL tendrá que levantar una presa de hormigón de 151 metros de altura y con un volumen de 7,4 hm<sup>3</sup> de capacidad.

Por otro lado, será necesario construir un dique auxiliar de cierre de una altura de 66 metros y 2,9 hm<sup>3</sup> de volumen, un sistema de desviación de 505 metros de longitud, un vertedero, un sistema de conducción y un centro de máquinas de 400MW de potencia que permitirán generar 2.216 GWh al año (elEconomista, 2.011).



## D.1.7 ISOLUX CORSÁN

Isolux Corsán inmersa en un proceso creciente de internacionalización, está presente en 4 continentes. Las concesiones de transporte de energía y autopistas, así como la construcción de infraestructuras, constituyen sus principales polos de crecimiento.

	2009	2008
CIFRA DE NEGOCIOS	3.019.133	3.316.905
Nacional	1.730.000	2.580.000
Internacional	1.289.000	737.000
RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACIÓN (EBITDA)	183.560	177.770
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS ACTIVIDADES CONTINUADAS (BAI)	66.477	140.913
RESULTADO NETO ATRIBUIBLE	56.180	90.677
CARTERA	25.839.000	15.565.000
Nacional	5.516.000	6.720.000
Internacional	20.323.000	8.845.000

\*Miles de euros.

Tabla D.31: Datos económicos Isolux Corsán.

Fuente: Dirección General de Medios, Comunicación e Imagen Corporativa, Isolux Corsán, 2.010.

Actualmente, Isolux Corsán lidera el mercado en concesiones de transporte de energía de alta tensión, con 9.285 kilómetros de líneas, posee más de 1.400 kilómetros de autopistas en Brasil, India, México y España y cuenta con más de 20.000 plazas de aparcamiento en concesión.

En el sector fotovoltaico Isolux Corsán es uno de los mayores instaladores mundiales, con más de 105 MW ejecutados o en curso en España e Italia, a los que se sumarán los 72 MW que construirá próximamente en Rovigo (Italia). Su experiencia en la construcción y mantenimiento de infraestructuras renovables (parques eólicos, centrales fotovoltaicas y fábricas de módulos fotovoltaicos y de plantas de biocombustibles), además de sus inversiones en empresas del sector renovable, completan su estrategia de diversificación en infraestructuras y servicios.

	2.009	2.008
Cifra de Negocios	1.225.194	1.135.843
Resultado Bruto de Explotación (EBITDA)	75.227	70.552

\*Miles de euros.

Tabla D.32: Datos económicos de la actividad de construcción de Isolux Corsán.

Fuente: Dirección General de Medios, Comunicación e Imagen Corporativa, Isolux Corsán, 2.010.

La empresa ha llevado a cabo en los últimos cinco años una estrategia de internacionalización. Trabaja en Europa (España, Italia, Polonia, Portugal y Rumanía), África

(Angola, Argelia, Gabón, Guinea Ecuatorial, Marruecos, Mauritania y Mozambique), America (Argentina, Brasil, Chile, Ecuador, EE. UU., Guatemala, México, Nicaragua y Perú) y Asia (India, Jordania, Catar y Siria). El continente americano, Asia y África representan el principal foco de las operaciones.

## D.1.8 COMSA EMTE

Actualmente cuenta con presencia estable en 13 países (Andorra, Australia, Argelia, Argentina, Brasil, Chile, España, Francia, EE.UU., México, Perú, Polonia, Portugal y Suiza), y actividad en mercados como Ecuador, Finlandia, Honduras, Marruecos, Rumania, Venezuela, etc.

La estrategia de crecimiento de COMSA EMTE está basada en mantener el liderazgo en el ámbito ferroviario, instalaciones electromecánicas y nuevas tecnologías al tiempo que refuerza su apuesta por los negocios que suponen una diversificación de la actividad tradicional del Grupo como son las actividades medioambientales, Concesiones o Transporte y Logística.

	2.009	2.008	2.007
Cifra de Negocio total	2.083.712	2.153.954	1.786.621
Cifra de Negocio internacional	273.192	248.161	196.817

\*Miles de euros.

Tabla D.33: Evolución de la cifra de negocio internacional de Comsa Emte.

Fuente: Comsa Emte, 2.010.

El año 2.009 se llevó a cabo la unión de COMSA y de EMTE. El nuevo tamaño de COMSA EMTE y la débil situación macroeconómica de la economía española hacen de la internacionalización una de sus principales vías de crecimiento para los próximos años.

	2.009	2.008	2.007
<b>FACTURACIÓN</b>	<b>1.221.642</b>	<b>1.168.833</b>	<b>1.035.848</b>
Facturación ferroviaria	757.227	672.347	543.601
Facturación construcción	452.256	484.222	480.071
Facturación áridos y prefabricados	12.159	12.264	12.176

\*Miles de euros.

Tabla D.34: Facturación de la actividad de infraestructuras de Comsa Emte.

Fuente: Comsa Emte, 2.010.

Su estrategia es establecerse de forma permanente y desarrollar todo el catálogo de servicios en cada uno de los países.

COMSA EMTE desarrolla su actividad de construcción a través de COMSA Empresa Constructora, especializada en todo tipo de infraestructuras y con una dilatada experiencia en la creación de proyectos en todo el territorio nacional y cada vez con mayor intensidad en el ámbito internacional. Cuenta con una cartera de 1.710.000 euros y 3.818 trabajadores.

Es una de las empresas referentes en el mundo en infraestructura ferroviaria. En España es líder en este ámbito de construcción, con más de cien años de trayectoria, y cuenta con una larga experiencia en países como Chile, Argentina, Portugal, Polonia y Australia.

En Chile, COMSA mantiene su posición como empresa de referencia en el sector de la construcción ferroviaria en el país y en especial para la Empresa de los Ferrocarriles del Estado (EFE). COMSA ha reforzado su liderazgo adjudicándose el Proyecto Zona Sur para EFE y la rehabilitación del Ferrocarril Arica-La Paz.

En Argentina, COMSA continúa su intensa actividad en el ámbito de la infraestructura del ferrocarril en todas sus variantes. En este sentido, destacan adjudicaciones como la mejora y renovación de vías y desvíos en la estación Buenos Aires de la línea Belgrano Sur, o la renovación de la vía del ramal F1 del Ferrocarril Belgrano.

Durante 2.009 se inició la actividad en Brasil con trabajos de operación y mantenimiento de maquinaria de vía en la red de MRS Logística. Desde la oficina de Sao Paulo participa activamente en diferentes licitaciones y concursos ferroviarios.

En Portugal, Fergrupo mantiene su presencia en la construcción de dos grandes proyectos: la ampliación de la red del Metropolitano de Lisboa y del Metro Liger do Porto. Para REFER y en el ámbito de la construcción civil, se han ejecutado diversos pasos superiores e inferiores en líneas ferroviarias portuguesas. Construcción de la red ferroviaria de alta velocidad (RAVE), así como la construcción de proyectos de renovación y mantenimiento de la red ferroviaria convencional y de nuevos metros ligeros.

En Polonia se ha completado la fusión de dos de sus filiales con sede en Varsovia (Trakcja Polska y PRK7) y se ha continuado con el plan de inversión en maquinaria ferroviaria, que ha supuesto la recepción de una desguarnecedora RM80 y cuatro vagones MFS100, además de pórticos de vía Donelli PTH 350, una soldadora VAIA CAR y una bateadora Plasser UNIMAT 3S. En el aspecto operativo, ha tenido lugar la fase principal de ejecución de los proyectos de renovación de vía entre Biala Podlaska y Terespol (Lote D), en las estaciones de la E65 (Modlin, Nowy Dwor, Legionowo) y en el by-pass de Varsovia.

Su filial de Australia, MVM Rail, ha incrementado su presencia en la costa este del país con la adjudicación, junto con su socio local Macmahon, de la alianza Ulan para Australian Rail Track Corporation. Otra adjudicación del mercado australiano ha sido el proyecto RGP5 (en la región de Pilbara, Western Australia) para la compañía minera BHP Billiton.

En Chile, COMSA se consolida como un actor local en construcción civil adjudicándose obras para el MOP Arquitectura (Museo de la Memoria), MOP vialidad (carretera P-40, Arauco), MOP Concesiones (Concesión Ruta G-60, Camino de la Fruta), MOP Obras Hidráulicas (Canal el Bato), MOP Salud (Hospital de Rancagua), así como para otros clientes privados.

En Argentina, COMSA ha finalizado las obras de reforma integral, modernización tecnológica y puesta en valor del edificio de la nueva sede de la Cancillería de la Embajada de España en Buenos Aires. Este contrato fue adjudicado a finales del 2.008 por la Subsecretaría de Servicio Exterior del Ministerio Español de Asuntos Exteriores y de Cooperación.

En el área de promoción y edificación residencial en Polonia ha concluido los edificios de la calle Oliwska y ha iniciado tres nuevos bloques de viviendas en la calle Pelczynskiego (ambos proyectos en Varsovia), lo que supone la construcción de unas 200 viviendas.

## D.1.9 SANJOSE

SANJOSE es un grupo cotizado, global y multisectorial. La diversificación y la expansión internacional definen su modelo de negocio, con una actividad enfocada hacia sus sectores Construcción, Inmobiliaria, Concesiones y Servicios, Tecnologías y Energía y Medio Ambiente.

	2.009	2.008
CIFRA DE NEGOCIOS	1.083.599	1.349.705
Nacional	880.562	1.096.297
Internacional	203.037	253.408
RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACIÓN (EBITDA)	71.090	82.124
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (EBIT)	12.811	-9.175
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS ACTIVIDADES CONTINUADAS (BAI)	-68.578	-99.591
RESULTADO NETO ATRIBUIBLE	-44.311	-68.629
CARTERA	2.070.000	1.801.000

\*Miles de euros.

Tabla D.35: Datos económicos Grupo San José.

Fuente: Grupo E. San José, S.A., 2.010.

EDIFICACIÓN NO RESIDENCIAL	42%
OBRA CIVIL	36%
EDIFICACIÓN RESIDENCIAL	12%
CONSTRUCCIÓN INDUSTRIAL	10%

Tabla D.36: Distribución de la cifra de negocio de 2.009 por actividad del Grupo San José.

Fuente: Grupo E. San José, S.A., 2.010.

Hechos relevantes del año 2.009:

- Reorganización corporativa y salida a Bolsa: El 20 de julio de 2.009 fueron admitidas a cotización en el Mercado Continuo de la Bolsa de Valores las acciones de la Sociedad "Grupo Empresarial San José, S.A." (GSJ), una vez perfeccionada la operación de fusión con "Parquesol Inmobiliaria y Proyectos, S.A.".
- Cotización de la sociedad del Grupo "Carlos Casado" en la Bolsa de Nueva York: La sociedad Carlos Casado, participada mayoritariamente por el Grupo, recibió el pasado 9 de septiembre la autorización de la SEC (Securities Exchange Commission) para cotizar en la Bolsa de Nueva York. Esta operación se enmarca dentro de la estrategia de apertura a nuevos mercados y obtención de liquidez.
- Construcción del Centro Comercial DOT BAIREN SHOPPING (Buenos Aires, Argentina): Durante el primer semestre del ejercicio 2.009.

- Implantación del Grupo SANJOSE en Chile: El Grupo ha resultado adjudicatario del proyecto de diseño, construcción y operación de dos nuevos hospitales en Santiago de Chile, iniciativa promovida por el Gobierno de la República de Chile dentro del Plan de mejora de las infraestructuras hospitalarias del país.

SANJOSE Constructora cuenta con varias divisiones especializadas, Obras Especiales, Hospitales, Centros Comerciales, etc.

En el ejercicio 2.009, la división de construcción del Grupo SANJOSE facturó 910,1 millones de euros, cifra un 25% menor a la del 2.008.

	2.009	2.008
CIFRA DE NEGOCIO	910.102	1.212.313
EBITDA	56.672	48.973
BENEFICIO NETO (EBIT)	43.653	31.297
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)	36.805	34.994
CARTERA	1.212.000	1.240.000

\*Miles de euros.

Tabla D.37: Datos económicos de la actividad de construcción del Grupo San José.

Fuente: Grupo E. San José, S.A., 2.010.

CIFRA DE NEGOCIOS CONSTRUCCIÓN 2009			
	NACIONAL	INTERNACIONAL	TOTAL
OBRA CIVIL	193.413	33	193.446
EDIFICACIÓN NO RESIDENCIAL	388.535	125.229	513.764
EDIFICACIÓN RESIDENCIAL	135.622	39.840	175.462
INDUSTRIAL	27.429	0	27.429
TOTAL	744.999	165.102	910.101

\*Miles de euros.

Tabla D.38: Distribución geográfica de la actividad de construcción del Grupo San José por actividad.

Fuente: Grupo E. San José, S.A., 2.010.

El mal comportamiento del sector inmobiliario español lastró los resultados del Grupo San José en 2.009. La constructora perdió 43,7 millones de euros principalmente por las amortizaciones y el deterioro de los activos inmobiliarios, así como por las dotaciones para cubrir potenciales insolvencias. Así y todo, el resultado es un 6% mejor que el de 2.008, cuando perdió 46,3 millones de euros.

Para 2.010 la constructora espera que sus volúmenes se mantengan en cifras muy parecidas a las de 2.009 pero con una mejora de su rentabilidad. Para lograrlo la compañía se volcará en el sector público, que acapara ya el 81% de los 2.070 millones que tiene en cartera, y en su expansión en el exterior. El objetivo del Grupo San José es que su negocio internacional crezca al 30%. En este sentido, la constructora gallega tiene proyectos en marcha en Chile, Perú y Argentina y es en estos mercados en los que piensa profundizar (Vargas, Roberto 2.010).

## D.1.10 GRUPO INTERSA

INTERSA – Infraestructuras Terrestres, S.A. se constituyó en Murcia a finales del año 1.991. Actualmente el Grupo INTERSA y sus empresas participadas operan diferentes áreas de negocio, tales como la Construcción, los Servicios de mantenimiento y explotación de infraestructuras y la Promoción Inmobiliaria. Su plantilla se compone de más de 1.100 empleados.

Evolución de la cifra de negocios (miles de euros)					
2.009	2.008	2.007	2.006	2.005	2.004
340.000	391.000	389.000	396.000	111.000	82.000

DISTRIBUCIÓN POR CLIENTES 2.009		DISTRIBUCIÓN POR ACTIVIDAD 2.009	
Privado	43%	Construcción	94,17%
Adm. Local	10%	Promoción inmobiliaria	2,76%
Adm. Autonómica	20%	Concesiones	1,50%
Adm. Estatal	27%	Medio ambiente	1,50%
		Servicios	0,07%

Tabla D.39: Evolución de la cifra de negocios y distribución por clientes y por actividad.

Fuente: INTERSA.

CARTERA 2.009		590.000.000 €	
DISTRIBUCIÓN POR CLIENTES 2.009		DISTRIBUCIÓN POR ACTIVIDAD 2.009	
Privado	10,55%	Construcción	56,43%
Adm. Local	38,12%	Concesiones y explotación	43,07%
Adm. Autonómica	21,02%	Inmobiliaria	0,50%
Adm. Estatal	30,31%		

Tabla D.40: Cartera de 2.009 y distribución por clientes y por actividad.

Fuente: INTERSA.

El Grupo INTERSA inició su andadura internacional en el 2.008, estableciendo alianzas con otras constructoras para optar a concursos internacionales en el ámbito de las concesiones para la construcción y gestión de infraestructuras. Otras alianzas han dado fruto, materializándose en la Empresa Constructora IBERKON, con actividad en el sector de la construcción en Brasil. Actualmente el Grupo INTERSA, está optando a importante concursos tanto públicos como privados en diferentes países como Brasil, Arabia Saudí y Catar.

Las empresas del grupo realizan: carreteras y autovías, colectores urbanos y depuradoras, conducciones y canales para regadíos, aprovechamientos hidroeléctricos, depósitos e infraestructuras para abastecimiento, encauzamientos de ramblas y cauces, paseos marítimos y acondicionamiento del litoral, urbanización de polígonos residenciales o industriales, rehabilitación de edificios monumentales, auditorios, institutos y colegios,

complejos deportivos y piscinas cubiertas, parques eólicos, plantas de tratamiento de RSU, etc.

En la actualidad, además de las actividades tradicionales del Grupo, se están potenciando otras áreas de negocio con contratos de limpieza y recogida de residuos sólidos urbanos, concesiones para la construcción y explotación de aparcamientos subterráneos, complejos deportivos, autovías, estaciones depuradoras y potabilizadoras, etc. Del mismo modo está presente en el mercado inmobiliario, con desarrollos de suelo residencial e industrial a través de su filial IDDI (Intersa Desarrollo Inmobiliario).

La actividad del Grupo ha experimentado una gran progresión en los últimos años, con una cifra de negocios que alcanza los 340 millones de euros durante 2.009. La previsión para el año 2.010 se estima en un volumen cercano a los 350 millones de euros.



## D.1.11 GRUPO ECISA

ECISA Compañía General de Construcciones es la sociedad cabecera de la unidad de construcción del Grupo ECISA. Fundada en 1.968, en su larga trayectoria ha ejecutado más de 1.600 obras tanto de edificación como de obra civil.

En cuanto a la expansión internacional, tiene una delegación en Catar a través de la que se gestionan diferentes proyectos en países del Golfo Pérsico, tanto para clientes públicos como privados. Asimismo, ECISA adquirió en 2.008 la empresa Steconfer, especializada en todo tipo de obras ferroviarias con proyectos en marcha en Portugal e Irlanda.

ECISA Compañía General de Construcciones se integra además en un holding empresarial que agrupa cuatro unidades de negocio, que aparte de Construcción, incluye Promoción Inmobiliaria, Concesiones y Servicios, y Patrimonio.

	2.009
FACTURACIÓN TOTAL	172.308
España	137.000
Catar	29.000
Portugal e Irlanda	6.000
Cartera de obras	200.000

\*Miles de euros.

Tabla D.41: Distribución geográfica de la facturación del Grupo ECISA.

Fuente: ECISA

Edificación	44%
Ferrovias	12%
Agua	10%
Infraestructuras urbanas	9%
Obras varias	7%
Aeropuertos	7%
Carreteras	7%
Marítimas	4%

Tabla D.42: Distribución por actividad de la facturación del Grupo ECISA.

Fuente: SEOPAN

## GOLFO PÉRSICO

La trayectoria empresarial de ECISA y, en concreto, su liderazgo dentro del mercado español en construcción de edificios en altura, fue el detonante para que empresas de países del Golfo Pérsico se interesasen por colaborar con ECISA en el desarrollo de sus nuevos proyectos.

Los grandes rascacielos son el exponente y fiel reflejo del vertiginoso desarrollo que se ha producido en el Golfo Pérsico. ECISA, con más de 30 edificios de este tipo construido, es una empresa líder en este sector en España. En 2.008 se iniciaron las primeras obras en el

Emirato de Catar, en concreto tres proyectos: la nueva academia militar para el ejército de Catar, un complejo deportivo y de entrenamiento militar y un edificio residencial de lujo en la capital, Doha. El promotor de los dos primeros proyectos es la Private Engineering Office, organismo dependiente directamente del Emir y que acomete los más singulares proyectos públicos de Catar. El promotor de las viviendas es la Asmed Hassan Bilal Trading & Contracting Co., uno de los más reconocidos promotores privados del país.

ECISA lidera en estos momentos el desarrollo de estos proyectos en los que colabora junto a empresarios locales. La compañía ha establecido acuerdos empresariales a largo plazo con estas mercantiles con el objetivo de continuar su expansión en este importante mercado, para lo que se ha abierto una delegación en Doha. En estos momentos, ECISA cuenta con un equipo formado por más de cuarenta técnicos de diferentes nacionalidades en la delegación de Catar y emplea a más de mil operarios en los diferentes proyectos.

La labor que está desarrollando ECISA en Catar ha supuesto un salto dentro de las áreas de negocio de la compañía, ya que esta primera actuación en el extranjero ha venido seguida de diferentes ofertas y proyectos en otros países de la misma zona.

ECISA firmó en noviembre de 2.008 la compra del grupo ferroviario portugués STECONFER, una empresa creada en 1.997 con el fin de realizar trabajos especializados en el campo de la construcción y conservación de infraestructuras ferroviarias y que ejecuta sus actividades en España, Portugal e Irlanda.

La incorporación de STECONFER a Grupo ECISA supone una nueva etapa para ambas empresas, en la que ECISA potenciará las actividades de esta empresa aportando recursos para la inversión en nueva maquinaria que le permita crecer en actividades que ya desarrolla como la construcción de todo tipo de infraestructuras ferroviarias, conservación de vía sobre balasto o en placa, montaje y mantenimiento de catenaria, aseguramiento de taludes, señalización, así como poder ofrecer a sus clientes otros servicios complementarios que requieren maquinaria pesada tecnológicamente avanzada.

La incorporación de esta empresa especializada cuenta con una plantilla superior a los 100 empleados, todos ellos altamente preparados y formados en trabajos ferroviarios. Cuenta entre sus principales clientes con REFER (Administración ferroviaria portuguesa), FEVE (Ferrocarriles Españoles de Vía Estrecha) y empresas constructoras españolas y portuguesas para las que trabaja como empresa colaboradora especializada en obras singulares. La compañía ha trabajado en la obra del metro de Dublín en su nueva línea Luas B1 entre Sandeyford y Cherrywood, la línea Lisboa-Oporto con más de 80 km de alta velocidad, la línea Valencia-Cuenca, entre otras.

## D.1.12 RODIOKRONSA

RodioKronsa nace de la fusión de dos de las compañías del campo de la ingeniería del suelo. Con una trayectoria de más de 80 años en el sector de la geotecnia y las cimentaciones especiales. Su facturación en 2.009 fue de 154 millones de euros.

INFRAESTRUCTURA FERROVIARIA	19%
PUERTOS	19%
EDIFICACIÓN NO RESIDENCIAL	16%
EDIFICACIÓN RESIDENCIAL	15%
ENERGÍA ELÉCTRICA	8%
CARRETERAS	7%
OTROS	16%

Tabla D.43: Distribución de la cifra de negocio de 2.009 de RodioKronsa.

Fuente: SEOPAN

El grupo de empresas RodioKronsa, cuenta con implantación geográfica a través de sus filiales internacionales y delegaciones regionales, que permite nuestra participación en proyectos de Ingeniería Civil a nivel mundial, con la ventaja de formar parte de las sociedades, SOLETANCHE BACHY y CONSTRUCTOIRAS ICA.

RodioKronsa cuenta con una plantilla de ingenieros y profesionales especialistas en las cimentaciones especiales y los trabajos del subsuelo, cuya formación permanente nos permite la aplicación de las nuevas tecnologías y soluciones innovadoras a nuestras construcciones: obras hidráulicas, aparcamientos subterráneos, túneles, restauración del patrimonio, medio ambiente, mejoras del terreno así como a la instrumentación y monitorización de todo tipo de obras.



## D.1.13 GRUPO OGENSA

GRUPO OGENSA cuenta con una experiencia de más de 20 años dentro de sectores como la construcción y los servicios. Realiza su actividad en el exterior con la presencia en países como Panamá. Su facturación en 2.009 fue de 55 millones de euros.

	2.009
CARRETERAS Y FERROCARRIL	35%
EDIFICACION	22%
URBANIZACIONES	16%
CONCESIONES	16%
OBRAS PUBLICAS	6%
MARITIMAS Y PORTUARIAS	5%

Tabla D.44: Distribución de la facturación por actividad de OGENSA.

Fuente: SEOPAN

Actualmente Grupo OGENSA desarrolla su actividad principalmente en el ámbito de la Construcción; obras Hidráulicas, de Carreteras, Estructuras, Medio Ambientales, en el Sector Servicios con la Gestión de Aparcamientos Públicos y otras infraestructuras, en la Promoción de Viviendas públicas y privadas, entre otros. Su estrategia pasa también por una búsqueda de nuevos mercado en países emergentes.

Ámbitos de Actuación: Urbanizaciones, Carreteras, Edificación, Estructuras, Hidráulicas, Marítimas Y Portuarias, Medio Ambiente, Concesiones...



## D.2 EMPRESAS ANCI

### D.2.1 GRUPO ALDESA

Aldesa, fundada en 1.969, se sitúa entre los 10 mayores grupos de construcción en España y el primero en el ranking de ANCI (Asociación Nacional de Constructores Independientes), de la cual es socio fundador. A su crecimiento ha contribuido de manera significativa la rentabilidad de las filiales dedicadas a negocios estratégicos afines al sector, como la ingeniería aplicada, las energías renovables, la conservación y explotación de infraestructuras y los servicios auxiliares.

	2.009	2.008	2.007
CIFRA DE NEGOCIOS	1.002.522	1.148.090	1.152.390
Construcción	708.317	795.585	869.653
RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACIÓN (EBITDA)	106.620	96.757	82.950
Construcción	53.287	58.769	55.435
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (EBIT)	44.549	60.909	n.d.
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS ACTIVIDADES CONTINUADAS (BAI)	17.996	37.070	n.d.
RESULTADO DEL EJERCICIO	20.400	24.558	n.d.
RESULTADO NETO ATRIBUIBLE	21.121	23.803	n.d.
EMPLEADOS	3.278	3.824	3.284

\*Miles de euros.

Tabla D.45: Datos económicos del Grupo Aldesa.

Fuente: Grupo Aldesa, 2.010.

En continuo proceso de expansión, basa su planteamiento estratégico en el desarrollo de proyectos de obra civil y edificación y en la diversificación de su actividad constructora.

Ha consolidado en 2.009 su presencia internacional, operando en México con destacados proyectos de construcción y concesiones, y en Europa del Este a través de Aldesa Polska, la filial dedicada al desarrollo de proyectos inmobiliarios en Europa Central y del Este, y de Aldesa Energías Renovables, que cuenta con varios emplazamientos para la construcción de parques eólicos.

Proyectos en el mundo:

Construcción: México, España, Angola y Arabia Saudí.

Concesiones: México y España.

Ingeniería: España, Alemania, Andorra, Argelia, Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Egipto, Francia, Irak, México, Puerto Rico, Reino Unido, Tailandia, Uzbekistán y Venezuela.

Energías Renovables: España y Bulgaria.

Inmobiliaria: España, México y Polonia.

En cuanto a la actividad internacional, uno de los objetivos es sentar las bases que permitan consolidar el crecimiento internacional de Aldesa, capturando crecimiento en los mercados

en los que ya está presente (México, Polonia) con vocación de establecimiento permanente y oferta de catálogo completo de servicios, e iniciando actividad en nuevos países sólidos y con un significativo potencial de crecimiento. Durante el 2.009 el Grupo ha consolidado sus inversiones, poniendo en explotación los principales activos en los que tiene recursos comprometidos: los proyectos eólicos, fotovoltaicos y la concesión carretera en México.

Con la entrada en explotación de estos activos se ha reducido significativamente el peso sobre el EBITDA de la construcción nacional, siendo así que más del 55% del EBITDA ha sido generado por la construcción internacional y por la actividad desarrollada por las otras líneas de negocio.

En el ámbito internacional, el Grupo cuenta con varios emplazamientos para la construcción de parques eólicos en Estados Unidos, México, Polonia y Rumanía. Con objeto de desarrollar proyectos en Estados Unidos, a finales de 2.009 se constituyeron las sociedades Aldesa North America INC., que a su vez participa en un 100% de Real Power LLC. Esta última, con sede en Chicago, será la encargada de desarrollar nuevos proyectos y analizar oportunidades de negocio dentro del sector de energías renovables en EE.UU. y Canadá, focalizándose en los sectores eólicos y fotovoltaicos. Respecto al mercado de renovables en Europa del Este, indicar que Aldesa Nowa Energía es la nueva empresa del Grupo para el desarrollo de proyectos de energías renovables en Polonia. Con sede en Cracovia, la sociedad se ha creado con el objetivo de trasladar la experiencia de Aldesa en proyectos de diversificación energética a este país. En esta fase inicial se está comenzando la promoción de tres proyectos eólicos en diversos emplazamientos, realizando todas las gestiones administrativas pertinentes, contratando los terrenos necesarios y elaborando estudios de recurso eólico que permitan elegir las mejores ubicaciones.

Proyectos significativos:

México:

- Concesión para la explotación durante 30 años de las autopistas de peaje Tuxtla Gutiérrez y San Cristóbal Arriaga-Ocozocoautla, incluyendo la construcción de un nuevo tramo, facilitando la comunicación con México D.F. y la conexión con Centroamérica.
- Construcción de la autopista Durango - Mazatlán, tramo I.
- Construcción y explotación de complejo turístico en Huatulco.

Polonia:

- Construcción del edificio de oficinas Diamante-Plaza en Cracovia.

Líneas de negocio

Construcción (obra civil y edificación residencial y no residencial), Concesiones, Ingeniería y Servicios, Energías renovables y Promoción inmobiliaria.

Nuevos mercados

Latinoamérica (principalmente Brasil y México), África subsahariana, Oriente Medio y norte de África (Emiratos Árabes, Omán, Argelia, Túnez, etc.) y Europa del Este.

Empresas filiales y/o participadas:

Aldesa México (México) y Aldesa Polska (Polonia).



La actividad Constructora del Grupo Aldesa se centra en todas las especialidades de Obra Civil y Edificación. Si bien la Obra Civil sigue siendo el pilar básico de actuación, la Edificación ha ido cobrando mayor importancia con el paso de los años. Con el fin de continuar su vocación de crecimiento, Aldesa apostó hace seis años por la diversificación de la actividad Constructora. De este modo, la compañía amplió sus líneas de negocio para atender los sectores de Concesiones, Ingeniería y Servicios, Inmobiliario y Energías Renovables.

El Grupo Aldesa lleva a cabo su actividad de construcción a través de Aldesa Construcciones y de otras empresas participadas, ya sea individualmente o en UTE.

- Aldesa Construcciones es una de las principales constructoras del país, atiende todas las especialidades de obra civil, así como edificación no residencial (centros educativos, sanitarios, empresariales, de investigación, etc.) y edificación de vivienda protegida. En el ámbito internacional, Aldesa Construcciones ha participado en la construcción y renovación de importantes infraestructuras en México.
- Coalvi, que aporta su experiencia en la especialización en construcción y mantenimiento de obras ferroviarias (vía, electrificación, túneles e infraestructuras).
- Grupo Ingesa, especializada en cimentaciones y reconocimientos geotécnicos, es un referente en soluciones de ingeniería y trabajos de cimentación técnicamente más complejos.
- Pai Construccions, una de las principales constructoras de Cataluña, donde está ampliamente reconocida por su experiencia, abarcando tanto obra civil como edificación.
- Proacón, especialista en todo tipo de túneles (para Alta Velocidad ferroviaria, autovías y carreteras, obras hidráulicas, explotaciones mineras) y obras subterráneas.
- Civesa Ingeniería y Construcción, cuyas actividades abarcan los campos de obra civil y edificación en el entorno geográfico de Andalucía Oriental.



### D.2.2 GRUPO COPISA

GRUPO COPISA, fundado en 1.959, es un holding de empresas que operan en los sectores de construcción, industrial, concesiones e inmobiliaria así como la división de materiales y pavimentos, que da soporte a todas las actividades de construcción.

En 2.008 comienzan la internacionalización. La constitución de Copisa Constructii en Rumanía fue el primer paso de este proceso que en 2.009 los ha llevado a estar presentes también en países como Portugal, Marruecos y Holanda. Además posee otra filial en Andorra, Cevalls.

Las ventas del GRUPO COPISA rondaron los 728 millones de euros en 2.009, frente a los 857 del año 2.008. Su cartera de obras asciende a 4.542 millones de euros. El 93 % de su facturación procede tanto del sector de la construcción en sus ámbitos de obra civil que se encarga de grandes infraestructuras viarias, ferroviarias, aeroportuarias, hidráulicas, marítimas y fluviales; y la edificación, entre cuyos proyectos destacan los trabajos de rehabilitación y restauración de monumentos histórico-artísticos, edificios residenciales, terciarios, dotaciones y equipamientos como del sector industrial en sus ámbitos de proyectos, montajes, mantenimientos y obras lineales.

Actualmente, el Grupo Copisa abarca cinco ámbitos de actuación:

- Construcción, ejecutando proyectos de obra civil y edificación.
- Concesiones, desde la construcción hasta la explotación.
- Industrial, abarca el diseño, la construcción, montaje y el mantenimiento de todo tipo de plantas e instalaciones.
- Inmobiliaria, promociones sector inmobiliario.
- Materiales y pavimentos, actividades de soporte a la construcción.

CIFRA DE NEGOCIOS DE 2.009 POR ACTIVIDADES Y CLIENTES					
	ADM. CENTRAL	ADM. AUTONÓMICA	ADM. LOCAL	PRIVADOS	TOTAL
Construcción	123.000	251.000	95.000	84.000	553.000
Industrial	2.000	9.000	3.000	107.000	121.000
Inmobiliaria	0	0	0	14.000	14.000
Materiales y pavimentos	0	0	0	40.000	40.000

\*Miles de euros.

Tabla D.46: Distribución de la cifra de negocios de 2.009 por actividades y clientes.

Fuente: COPISA

Proyectos significativos:

Andorra:

- Construcción centro de enseñanza en La Margineda.
- Centro termo-lúdico Caldea.
- Complejo La Farrera Negra, La Massana.
- Túnel Pont Pla, Andorra La Vella / Escaldes-Engordany.

Francia:

- Rehabilitación Colegio de España en París.

CARTERA DE 2.009 POR ACTIVIDADES Y CLIENTES					
	ADM. CENTRAL	ADM. AUTONÓMICA	ADM. LOCAL	PRIVADOS	TOTAL
Construcción	469.000	486.000	90.000	195.000	1.240.000
Industrial	6.000	26.000	3.000	203.000	238.000
Inmobiliaria	0	0	0	518.000	518.000
Materiales y pavimentos	0	0	0	20.000	20.000
TOTAL					2.016.000
TOTAL CON ACTIVIDADES Y CONCESIONES					4.542.000

\*Miles de euros.

Tabla D.47: Distribución de la cartera de 2.009 por actividades y clientes.

Fuente: COPISA

### D.2.3 COPCISA

Copcisa es una constructora que desarrolla su actividad en el ámbito de la obra civil, la edificación y los servicios. Copcisa pertenece al Grupo Copcisa Industrial.

La compañía nace el año 1.965 en Terrassa. Se funda Copcisa a partir de la actividad especializada en movimiento de tierras que se venía desarrollando desde los años 50.

En los años 90, junto a grandes obras de ingeniería civil, se da un nuevo impulso al área de servicios y edificación ejecutando obras emblemáticas.

En el ámbito de la obra civil, Copcisa diseña y construye obras viarias, ferroviarias, aeroportuarias, marítimas, hidráulicas, industriales y urbanizaciones.

En el campo de la edificación, la empresa realiza todo tipo de construcciones: hospitales, centros de atención primaria, residencias geriátricas, centros administrativos, equipamientos docentes, hoteles, oficinas, viviendas, naves industriales, centros deportivos, equipamientos culturales y de transportes.

La cifra de negocios de 2.009 ascendió a 612 millones de euros, frente a los 708 del año anterior.

La cartera de obra a finales de 2.009 se situó en los 625 millones de euros. En construcción, el 67% de la cartera corresponde a obra civil, el 2% corresponde a servicios y el 31% restante corresponde a obras de edificación, siendo casi en su totalidad obras de equipamientos (no residencial).

Esta misma cartera se reparte casi a partes iguales entre la Administración Central (35%), la Autonómica (31%) y los Clientes Privados (27%), quedando el resto para las Administraciones Locales (7%).

Copcisa tiene oficinas en Santiago de Chile y Bogotá. Y pretende extenderse hacia Latinoamérica, Europa del Este, Estados Unidos de América y Países del Golfo Pérsico. Disponiendo de la filial Copcisa Chile (construcción y concesiones).



#### D.2.4 GRUPO COPASA

Grupo Empresarial COPASA, fundado en 1.985, en el ejercicio de 2.009 la cifra de negocio fue de 537 millones de euros, frente a los 544 millones de euros de 2.008. Sus líneas de negocio son Construcción (obra civil y edificación residencial y no residencial), Concesiones, Conservación de carreteras y Promoción inmobiliaria.

El volumen de contratación de S.A. de Obras y Servicios, COPASA en 2.009 fue de más de 453 millones de euros, lo que significa un incremento de más de 100 millones con respecto al ejercicio anterior. Esto conlleva que, a 31 de diciembre de 2009, la cartera de trabajos suponía casi 773 millones de euros, 134 millones más que un año antes. En lo que se refiere al volumen de ingresos, éstos ascendieron hasta los 392 millones de euros, con un beneficio, antes de impuestos, de 21,6 millones. Estas cifras de ingresos y beneficios, prácticamente iguales a las alcanzadas en el ejercicio de 2.008.

Tiene presencia permanente en México, Brasil, Chile y Bulgaria. Asimismo, destacar la adjudicación de la estación depuradora de aguas residuales, E.D.A.R., de Beni Mellal, en Marruecos, a PASSAVANT ESPAÑA, S.A., de la que S.A. de Obras y Servicios, COPASA, es accionista mayoritario. Otra de las filiales es Urbana Chile, S.A. (Chile). De este modo, COPASA cuenta con actividad en Europa, América y, ahora, África.

Entre sus proyectos destacan:

Bulgaria:

- Planta depuradora de aguas residuales, Smolyan.

México:

- Concesión de parking, Tlalnepantla.

Brasil:

- Promoción inmobiliaria, Salvador de Bahía.

Chile:

- Concesiones de servicios urbanos.





### D.2.5 JOCA INGENIERÍA Y CONSTRUCCIONES

JOCA Ingeniería y Construcciones, fundada en 1.965, se convirtió en 2.009 en la cabecera del grupo de construcción, pasando a ser Grupo JOCA y agrupando dentro de este conglomerado las empresas de infraestructuras que estaban dentro del antiguo Grupo Katry.

En 2.009 el Grupo JOCA siguió la consolidación y diversificación de su cartera especializada en la Obra Civil, Hidráulica y Ferroviaria, llegando a los 470 millones de euros.

En JOCA se llevó a cabo una apuesta decidida por la generación de conocimiento, como base para la creación de talento desde múltiples puntos de vistas, entre ellos el incremento de la formación del personal. Entre las acciones llevadas a cabo destaca la creación de una universidad virtual para el grupo, donde los trabajadores pueden elegir la formación necesaria para complementar sus capacidades.

En cuanto a la expansión internacional, JOCA consolidó su posición en América Latina con la adquisición de nuevas obras en Brasil y en Perú.

Posee delegaciones en Portugal, Marruecos, Brasil, Perú, Ucrania, Dubai, Rusia, Polonia y Rumanía.

TECDER DO BRASIL, filial de JOCA en Brasil, está aumentando su cartera de clientes en campos como las obras hidráulicas, las infraestructuras de gas y las petrolíferas.

En Ucrania, la compañía cuenta ya con un equipo de gestión que tiene como objetivo consolidar el mercado de Europa del Este y acometer nuevos proyectos de obra civil e hidráulica.

Igualmente, en Perú, JOCA cuenta con una delegación desde donde se están llevando a cabo diferentes infraestructuras, entre las que destaca un hospital de alta resolución (Joca, 2.010).



## D.2.6 GRUPO AZVI

Azvi es una empresa familiar cuyos orígenes en el negocio de las obras públicas se remontan al año 1.901. En ese mismo año se firmó uno de los primeros contratos con la Compañía de los Ferrocarriles Andaluces. En 1.925 Manuel Contreras Graciani funda la empresa que lleva su mismo nombre, dedicándose a trabajos relacionados con el ferrocarril y las obras hidráulicas.

	2.009	2.008	2.007	2.006	2.005
CIFRA DE NEGOCIOS	443.800	407.000	380.600	373.400	248.000
CARTERA	793.900	747.900	716.100	647.700	630.300
Nº EMPLEADOS	5.069	4.580	4.260	3.850	3.740

\*Miles de euros.

Tabla D.48: Datos económicos del Grupo Azvi.

Fuente: Azvi, 2.010.

EDIFICACIÓN	9,20%
HIDRÁULICAS Y MEDIOAMBIENTALES	9,50%
FERROVIARIAS	40,00%
AUTOVÍAS Y CARRETERAS	41,30%

Tabla D.49: Distribución de la cartera del Grupo Azvi.

Fuente: Azvi, 2.010.

Su denominación actual de Azvi data de 1.988, año en el que, sin perder su especialización en ferrocarril, amplía su actividad a todas las áreas de construcción en general, especialmente autovías y carreteras, alta velocidad, hidráulicas y medioambientales, puertos y aeropuertos, a nivel nacional e internacional, en países como Portugal, Chile, México, Brasil y Rumania.

El Grupo Azvi se crea en el año 2.002, con un Plan Estratégico 2.002-2.006 con el fin de desarrollar este proyecto de diversificación e internacionalización que, desde Azvi, se estaba gestando. La andadura internacional del Grupo comenzó en Chile, en el año 2.004 y de la mano de las concesiones, con la adjudicación del contrato para la construcción y explotación del Aeropuerto de Chacalluta de Arica. En ese momento comenzó un proceso que ha llevado al Grupo Azvi a tener una importante presencia en Chile con la ejecución de distintos contratos de construcción y explotación, a través de Azvi Chile y Cointer Chile, como son el Puerto Terrestre de los Andes, la Zona de Extensión de Apoyo Logístico del Puerto de Valparaíso y los Aparcamientos en Temuco y Santiago de Chile.

En el año 2.004 se obtuvo en México, con Construcciones Urales, la concesión para operar, ampliar, modernizar y conservar, la carretera entre las localidades de Tapachula y Talismán, con ramal a Ciudad Hidalgo, en el Estado de Chiapas.

También en Chiapas se ha conseguido en el año 2.009 otro contrato para ejecutar la ampliación de la carretera Tapanatepec-Tuxtla.

En el año 2.007 creó la sociedad Azcale Constructie, SRL, para entrar en los mercados de Europa del Este. Este objetivo se ha cumplido con la obtención de diversos contratos en Rumania, entre ellos, la construcción de las infraestructuras de carretera y ferroviaria de acceso al puente internacional Calafat-Vidin.

A través de GAITSA, está desarrollando proyectos hoteleros e inmobiliarios en países como Costa Rica y la República Dominicana.

Este proceso de crecimiento está estrechamente vinculado con la presencia que el Grupo ha ido adquiriendo en distintos negocios, a través de las empresas que lo conforman, tanto en España como en el extranjero (Rumania, Brasil, Portugal, Chile y México).

Actualmente las líneas de negocio son Construcción (obra civil y edificación residencial y no residencial), Conservación de infraestructuras, Concesiones, Energías renovables, Desarrollo y promoción urbanística e inmobiliaria, Logística y Transporte ferroviario.

Posee delegaciones en Santiago de Chile (Chile), México D. F. (México), Sao Paulo (Brasil) y Bucarest (Rumanía). Con vistas a seguir expandiéndose por Latinoamérica, Europa del Este (Rumanía, Polonia y Bulgaria), Emiratos Árabes e India.

Entre sus proyectos más significativos destacan:

Chile:

- Concesión para la construcción, explotación y conservación de estacionamientos subterráneos en Temuco y Providencia.
- Concesión para la construcción y explotación de la Zona de Extensión de Apoyo Logístico (ZEAL) del Puerto de Valparaíso.
- Concesión para la renovación y explotación de la Terminal de pasajeros del Aeropuerto Chacalluta de Arica.
- Concesión para la construcción y explotación del recinto aduanero y logístico del Puerto Terrestre de los Andes.

México:

- Concesión para la ampliación y mejora de la autovía Tapachula-Talismán, incluyendo la construcción de un nuevo ramal a Ciudad Hidalgo.

Brasil:

- Concesión para la explotación y mantenimiento de zonas de estacionamiento en Río de Janeiro.

Rumanía:

- Construcción del acceso ferroviario y carretero del puente internacional Calafat - Vidin.

El Grupo Azvi está formado por:

- COINTER: Concesiones en España y en el extranjero.
- Azvi Inmobiliaria: Desarrollo inmobiliario, Gestión y desarrollo urbanístico, Gestión de suelo
- Azvi gestión y servicios: Medio Ambiente, Hostelería, Prevención.
- Azvi: Empresa constructora. Esta engloba a:
  - TracciónRail: Operador ferroviario.
  - Cementos del Marquesado S.A.: fabricación de clínker y cemento.
  - Cementos de Antequera, S.A.: Fabricación y comercialización de cemento.
  - Redalsa: Regeneración de carriles y soldaduras.
  - Delsa: Editorial.
  - Alibesa: Betunes y derivados de alto módulo.
  - Asfaltécnica: Construcción y reciclado de firmes, estabilización de terrenos.
  - Azvi Chile: Construcción Chile.
  - Construcciones Urales: Construcción México.
  - Azcale: Construcción Rumanía.
  - Azvi Romania: Construcciones Rumanía.



### D.2.7 BRUESA CONSTRUCCIÓN

BRUESA CONSTRUCCIÓN, S.A., fundada en 1.979, es una constructora que cuenta con experiencia en el mundo de la obra civil y la edificación, ejecutando toda clase de infraestructuras. Con más de 30 años de trayectoria, es una firma consolidada que apuesta por la diversificación. Tuvo una cifra de negocios de 398 millones de euros en 2.009 y 515 millones de euros en 2.008 (Grupo de empresas Bruesa, 2.008).

Sus líneas de negocio son Construcción (obra civil y edificación residencial y no residencial), Concesiones, Energías renovables e Inversiones.

Cuenta con presencia en Marruecos, Libia, Gibraltar y Francia, y una delegación en Gibraltar. Sus objetivos son los mercados de África y Europa del Este.

Sus filiales son Bruesa Francia (Francia) y Bruesa África (Marruecos).

Y entre sus proyectos más significativos destacan:

Marruecos:

- Construcción de la carretera de La Rocade Mediterranéenne. Tramo: Tetuán - Oued Laou.
- Construcción del mercado de Tánger.
- Edificio de oficinas en Casablanca.
- Viviendas en Mazagan.
- Movimiento de tierras para construcción de clínica en Tánger.

Libia:

- Edificios, urbanización e infraestructuras de la Universidad de Surman.
- Edificios, urbanización e infraestructuras de la Universidad de Zuwarah.

Gibraltar: - Viviendas en Mid Harbour, Ocean Village, Grand Ocean Plaza, Mónaco Ocean Plaza y Sands Site.

- Edificio de oficinas "Old Mot Centre" Longhorn.
- Complejo Ocean Village, incluyendo muelles e isla.
- Casino Gibraltar Mónaco Ocean Village.

Francia:

- Construcción de naves industriales, Lens.





## D.2.8 PUENTES Y CALZADAS GRUPO DE EMPRESAS

Grupo Puentes, dedicada al sector de la construcción desde 1.977, tiene presencia en diversas áreas de negocio: construcción de infraestructuras de obra pública; ejecución de obras hidráulicas y medio ambiente; construcción de puentes y viaductos; prefabricación industrial de elementos de hormigón; edificación y restauración de edificios; inmobiliaria; concesiones.

El hecho más destacado de 2.009 fue su fusión con el Grupo Marcor, que permitió al Grupo mejorar posiciones en obras hidráulicas y medio ambiente y ampliar su ámbito geográfico. Esta operación posibilitó que pudiese estar en disposición de participar en proyectos concesionales y de colaboración público-privada, además de asumir nuevos retos como la internacionalización, como muestran las tres primeras adjudicaciones de la empresa en Rumanía.

CIFRAS 2.009 POR SECTORES			
	Ventas agregadas	Ventas consolidadas (incluye solo noviembre y diciembre del Grupo Marcor Ebro)	Cartera
Construcción obra civil	166.240	118.550	305.390
Construcción edificación	75.650	70.680	73.510
Puentes y viaductos	69.460	56.820	86.260
Prefabricados	55.300	21.200	53.650
Inmobiliaria	18.870	18.560	1.580
Concesiones	0	0	611.870
TOTAL	385.520	285.810	1.132.260

\*Miles de euros.

Tabla D.50: Cifra de negocios de Grupo Puentes en 2.009 por sectores.

Fuente: Grupo Puentes.

Marcor ebro nace en Zaragoza en mayo de 1.980, y se ha consolidado en el sector Medio Ambiental (Obras Hidráulicas, Regadíos, Tratamiento de aguas, Actuaciones Hidrológico-Forestales, Residuos, Biocombustibles, etc.) sin abandonar otros ámbitos de la Ingeniería Civil, Construcción y Edificación.



### D.2.9 GRUPO BEGAR

El Grupo Begar fundada en 1.980, cerró el año 2.009, con una situación estable en el Sector Inmobiliario, aunque con unas ventas a la baja de acuerdo con el conjunto del sector, pero con acuerdos de financiación a 2 y 3 años de todas sus operaciones. Su facturación en 2.009 fue de 350 millones de euros, la mitad que el año anterior. Desde el 26 de Junio de 2.009 la empresa se encuentra declarada en situación de Concurso de Acreedores

Las líneas de negocio son Construcción (obra civil y edificación residencial y no residencial), Concesiones, Promoción inmobiliaria, Servicios (urbanos, industriales, sanidad...), Telecomunicaciones y Comunicación

En el Sector de Construcción, se encuentra inmersa en un concurso de acreedores por problemas de liquidez, habiendo llegado a acuerdos de cesión de obras con socios en las diversas UTEs, y con obras de adjudicación única a BEGAR Construcciones y Contratas; este concurso de acreedores sigue su ritmo normal, continuando algunas de las obras contratadas con la ejecución prevista en los contratos, a la espera de presentar un convenio a los acreedores que permita reiniciar con total normalidad e independencia su labor de construcción.

En el resto de los sectores, se continúa con un desarrollo similar al de años anteriores; en Servicios de RSU y Limpiezas, cerró el año 2.009 con una facturación de 120 millones de euros y en Gestión Sociosanitaria de 19 millones de euros.

Está presente en Portugal, Polonia, China y Chile, con delegaciones en Varsovia (Polonia) y Gdańsk (Polonia). Su expansión se dirige hacia Latinoamérica, Europa del Este, Medio Oriente.

Sus filiales son Quinta das Rosas (Portugal), Begar Budownictwo (Polonia), Begar Polska (Polonia) e Inver Shandong (China).

Entre sus proyectos más significativos destacan:

Portugal: Construcción de Quinta das Rosas Residence, Lisboa.

Polonia: Urbanización y proyecto residencial y terciario, Gdańsk.

China: Proyecto de construcción y promoción de viviendas en Jinan.



## D.2.10 HISPÁNICA CONSTRUCTORA

Las líneas de negocio del grupo son Construcción (obra civil y edificación residencial y no residencial), Concesiones, Conservación de infraestructuras, Energías renovables, Promoción inmobiliaria y Rehabilitación de edificios históricos y edificios singulares.

Está presente en Polonia, Bulgaria, Nicaragua, México, Panamá, Venezuela, Colombia, Omán y Turquía. Con delegaciones en Varsovia (Polonia), Sofía (Bulgaria), Managua (Nicaragua), México DF (México), Panamá (Panamá), Muscat (Omán) y Ankara (Turquía).

Sus empresas filiales en el extranjero son Hispánica Polska (Polonia), Grupo Constructora Hispánica de México (México), Hispánica Bulgaria EAD (Bulgaria) e Hispánica Shanfari LLC (Omán).

Entre sus proyectos más significativos destacan:

Polonia:

- Obra civil de los parques eólicos de Kisielice y Malbork.
- Remodelación y adaptación de local en Varsovia.
- Urbanización en Wlodawa.

Nicaragua:

- Desdoblamiento de la carretera Managua-Masaya-Granada.
- Infraestructura de agua potable y alcantarillado, Esteli y Ocotal.

México:

- Mantenimiento de infraestructura y vía para FFCC suburbano Buenavista-Cuautitlán.

Venezuela:

- Rehabilitación de la Línea 1 de Metro de Caracas.

Colombia:

- Conservación del Grupo 1, distrito Norte de Bogotá.

Omán:

- Infraestructura de Alila Villas Musan Dam, Khasab.

Turquía:

- Vía de línea de Alta Velocidad.



## D.2.11 SANDO

La base de Sando la constituye Construcciones Sánchez Domínguez, una empresa de actividades complementarias a la construcción fundada en 1.974 sobre la que se ha asentado la evolución de la compañía. En este periodo la empresa se ha expandido territorialmente por todo el territorio nacional y ha diversificado su actividad en seis áreas de negocio: Construcción, Medio Ambiente, Concesiones, Materiales y Suministros, Inmobiliaria y Corporativo.

	2.007	2.006	2.005	2.004	2.003
Cifra de Negocios	1.036.300	759.500	519.800	372.400	401.300
Valor Total de la Producción	900.900	659.400	449.900	302.800	337.600
Resultado Bruto de Explotación (EBITDA)	133.900	112.800	71.600	48.300	48.700
Resultado de Explotación (EBIT)	58.600	9.700	48.500	33.500	34.300
Resultado Antes de Impuestos Actividades continuadas (BAI)	70.100	74.200	46.900	47.200	38.400
Resultado Neto Atribuible	52.400	112.100	31.800	22.500	22.400
Nº EMPLEADOS	2.012	1.641	1.359	1.114	1.094

\*Miles de euros.

Tabla D.51: Datos económicos de Sando.

Fuente: Grupo Empresarial Sando, S.L., 2.008.

Cifra de negocios 2.007 por actividad	
Construcción	585.400
Concesiones	6.500
Medio Ambiente	24.800
Inmobiliaria	259.900
Materiales y Suministros	159.700
Total	1.036.300

\*Miles de euros.

Tabla D.52: Distribución por actividad de la cifra de negocios de 2.007 de Sando.

Fuente: Grupo Empresarial Sando, S.L., 2.008.

La compañía está extendida por España, Hungría y Polonia. En este último, además de proyectos de edificación, ha participado en la construcción de las infraestructuras como el puente sobre el mayor río del país, el Vístula.

Sando registró una facturación de 1.036,3 millones de euros en 2.007, lo que supuso un incremento del 36,5% respecto al año anterior. El motor, como en años anteriores, fue el área de Construcción, que aportó un resultado operativo de 33,8 millones de euros, un 48% del total, con un incremento del 36,29% respecto al año precedente pese a la complicada situación del sector. La facturación de esta división fue de 585,4 millones de euros, un

34,07% más que en 2.006 y cinco veces más que en el ejercicio del año 2.000. Esta área representa el 56,49% de la actividad de Sando.

Obras Hidráulicas	115.749
Viviendas	95.038
Obras singulares	90.582
Aeropuertos	85.442
Carreteras	77.908
Urbanizaciones	75.065
Ferrocarriles	48.136
Gasoductos	24.035
Instalaciones deportivas	10.535
Especiales y conservación	6.841
Puertos	5.263
TOTAL	634.593

\*Miles de euros.

Tabla D.53: Distribución por actividad de la cartera de obras de 2.007 de Sando.

Fuente: Grupo Empresarial Sando, S.L., 2.008.

En el año 2.005 extendió su actividad a Europa del Este a través del área Inmobiliaria e inauguró su sede en Varsovia a principios de 2.006, donde en 2.007 se instaló también la división de Construcción.

Sando está presente en España, Polonia y Hungría y México.

La plantilla media durante el 2.007 fue de 2.012 trabajadores.

La sociedad sigue avanzando en la diversificación de las actividades comprendidas en su cifra de negocios, realizándose una decidida apuesta por la construcción y explotación de concesiones administrativas.

Su visión es ser una división de construcción de referencia nacional e internacional.

El área de construcción se implantó definitivamente en Polonia durante 2.007, dispone de una sede en Varsovia (Polonia), país en el que opera desde la empresa Sando Budownictwo.



## ANEXO E

## E.1 EXTERIOR

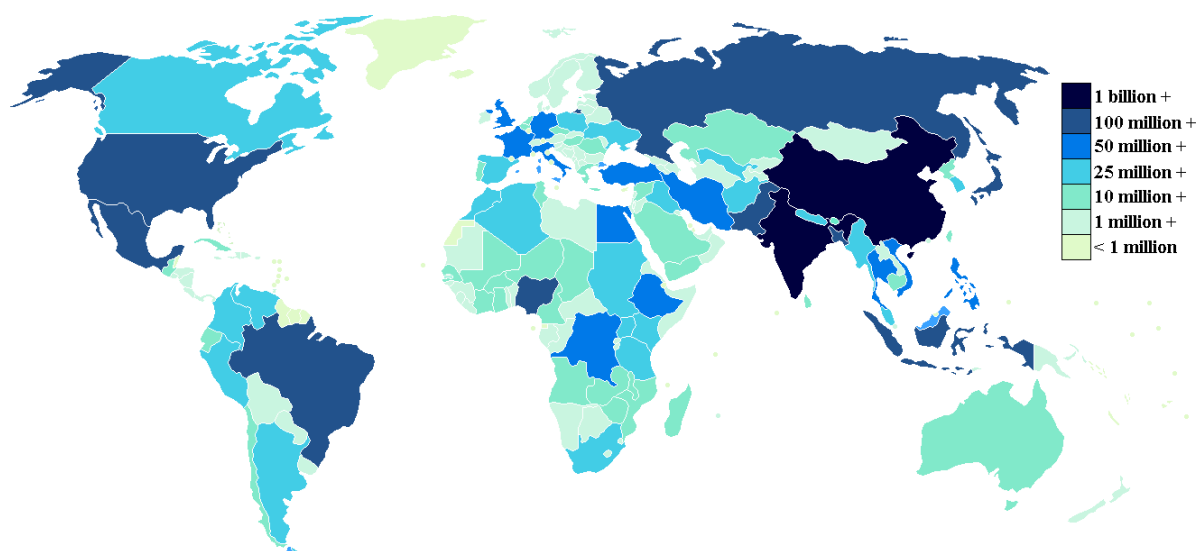


Figura E.1: Mapa población mundial.

Fuente: Fernández García, Alberto, 2.009.

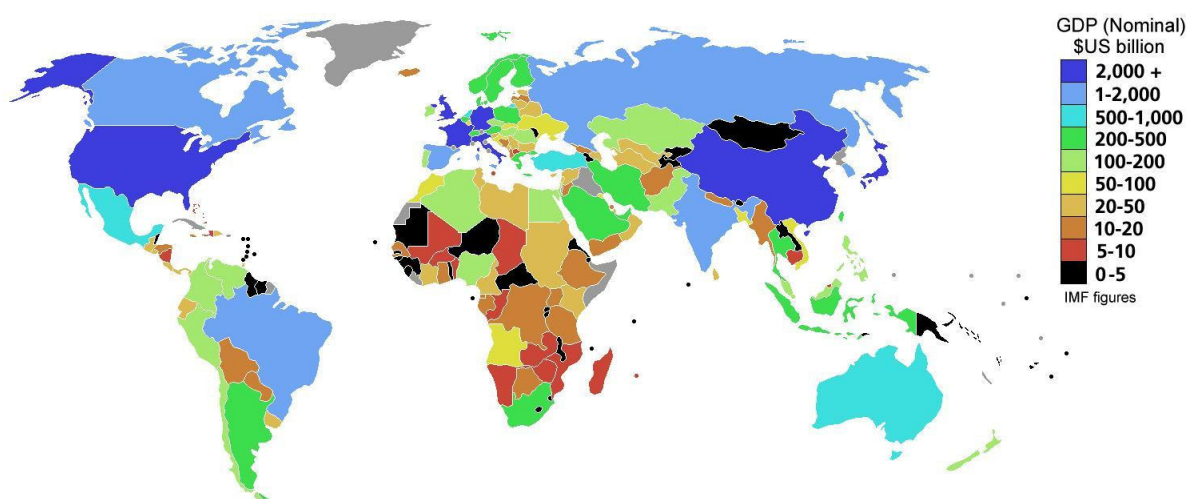


Figura E.2: Mapa PIB nominal 2.008.

Fuente: Fernández García, Alberto, 2.009.

